

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Příprava strategické analýzy v podmínkách společnosti s ručením omezeným

Preparing Strategic Analysis in Conditions of a Limited Liability Company

Student: Bc. Jan Kosňovský

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

OSTRAVA 2016

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Jan Kosňovský

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

**Příprava strategické analýzy v podmínkách společnosti s ručením
omezeným
Preparing Strategic Analysis in Conditions of a Limited Liability
Company**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace vybrané společnosti
 4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

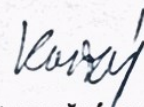


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Příprava strategické analýzy v podmínkách společnosti s ručením omezeným vypracoval samostatně pod vedením Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 21. dubna 2016


vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph. D. za její cenné rady, připomínky a hlavně za její trpělivost. Dále bych chtěl poděkovat Ing.

Rostislavu Jurdovi za poskytnuté informace a rady, jež také napomohly při tvorbě mé práce.

Obsah

1 Úvod	8
2 Význam a struktura strategické analýzy	9
2.1 Vymezení základních pojmů	9
2.2 Analýza podnikatelského prostředí	14
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí	14
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí	19
2.3 SWOT analýza	24
2.4 Implementace firemní strategie	26
2.5 Kontrola plnění firemní strategie	26
3 Prezentace vybrané společnosti	28
Představení společnosti	28
Současný stav společnosti	29
4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti	30
4.1 Analýza vnějšího prostředí	30
4.1.1 Pestle analýza	30
4.1.2 Analýza mikrookolí	34
4.2 Analýza vnitřního prostředí	36
4.2.1 Ukazatelé rentability	36
4.2.2 Ukazatelé aktivity	38
4.2.3 Ukazatelé zadluženosti	40
4.2.4 Ukazatelé likvidity	42
4.3 SWOT analýza	43
5 Vyhodnocení analýz, náměty a doporučení	48
5.1 Vyhodnocení PESTLE analýzy	48
5.2 Vyhodnocení Porterova modelu 5 konkurenčních sil	48
5.3 Vyhodnocení SWOT analýzy	49
5.4 Vyhodnocení finanční analýzy	49
5.5 Náměty a doporučení	50
6 Závěr	52
Seznam použité literatury	53
Seznam zkratk	55
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	56
Seznam příloh	57
Přílohy	58

1 Úvod

Během posledních 25 let se společnost radikálně změnila. Vzhledem k pádu komunistického bloku došlo k rozmanitým změnám nejen v oblasti politické a lidském smýšlení, které muselo být přeměněno do nově vzniklého demokratického režimu, ale nastaly také rozsáhlé změny z pohledu řízení podniků a obchodu jako takového. Klíčovou změnou byl přechod centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku.

Tržní ekonomika klade důraz na trh, zákazníky a jednotlivé společnosti, které jsou ovlivňovány ať už kladně, či záporně, globalizací a neustálým stoupajícím bojem mezi konkurencí, který je daleko agresivnější než v dřívějších dobách.

Těmito změnami byly zasaženy především organizace, které pocházely z bývalého východního bloku, nebo byly zakládány v porevolučním období. Tyto organizace byly nuceny naskočit do rozjetého vlaku a udržovat krok s konkurencí a vést boj o přežití a dosažení stability. Velmi významnou událostí byla a stále je světová finanční krize, která se začala projevovat v roce 2008 a poznamenala vývoj organizací po celém světě.

Hlavním faktorem úspěchu současných podniků v této době musí být především vize a základní myšlenka podniku, která určí společnosti směr, kterým se bude společnost do budoucna ubírat. Základem by mělo být know-how a jeho aplikace na trh. Dále je potřeba, aby organizace byly stále krok dopředu před konkurencí a aby se od ní lišila. Důraz by měl být kladen zejména na flexibilitu, inovace a orientace na konečného spotřebitele, tedy zákazníka. Organizace by se také měla zabývat rozbořem vlastních schopností, silných a slabých stránek a také předvídat či eliminovat případné hrozby a využívat nabízené příležitosti.

Pokud má být posílena a upevněna pozice podniku z dlouhodobého hlediska, je nezbytné, aby manažeři, kteří stojí v čele podniku, úspěšně zkompletovali znalosti a dovednosti potřebné ke zpracování a následné implementaci strategií do života podniku. Existuje celá řada teorií, jak podnikovou strategii zpracovat. Jednotlivé podnikové strategie jsou svým způsobem speciální a představují způsob, jakým manažeři chtějí zajistit úspěšný rozvoj podniku.

Cílem diplomové práce bude na základě analýz zhodnotit aktuální situaci podniku a navrhnout případné kroky, které umožní její rozvoj.

2 Význam a struktura strategické analýzy

2.1 Vymezení základních pojmů

Synek říká, „že pro dosažení základního cíle podniku, kterým je maximalizace zisku, je zapotřebí vytvořit jednotné podnikové řízení, jehož cílem je využití správné kombinace podnikových zdrojů k dosažení stanovených záměrů. Nejdůležitějším úkolem podnikového řízení je stanovení konkrétních cílů, jejichž prostřednictvím bude dosaženo hlavního cíle. Aby byl podnik úspěšný, je důležitá vzájemná propojenost a návaznost všech činností a rozhodnutí podniku. Podnikové řízení probíhá ve fázích plánování, organizování, řízení, vedení a kontroly.“ (Synek, 2006, str. 46)

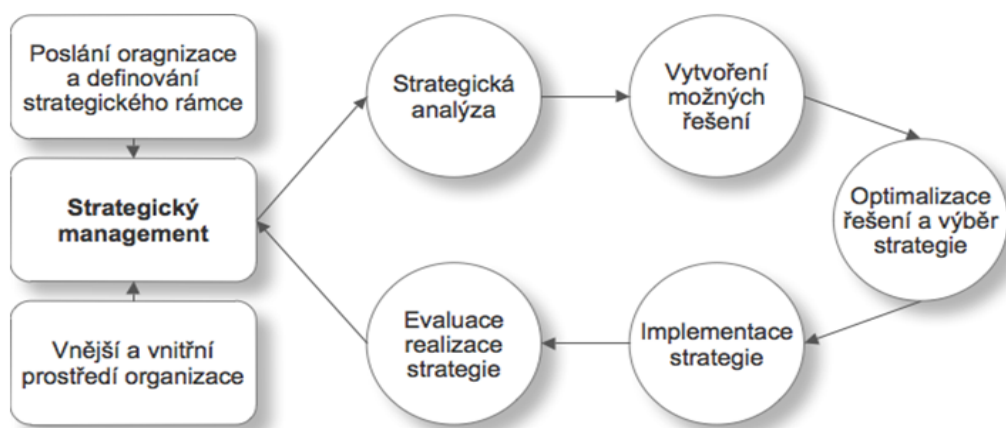
Odlišnou složkou podnikového řízení je strategické řízení, díky němuž top management řeší základní otázky fungování podniku. Klíčem podnikatelského úspěchu je hlavně vyhledávání tržních příležitostí a identifikace potenciálních hrozeb strategického charakteru. (Vykypl, Keřkovský, 2006)

Existuje řada důvodů, proč by měla organizace, která chce být dlouhodobě úspěšná, uplatňovat strategické řízení: (Vykypl, Keřkovský, 2006)

- 1) Strategické řízení umožňuje společnosti v předstihu odhadovat problémy a příležitosti, čímž získává delší čas na přípravu pro řešení těchto problémů.
- 2) Strategické řízení poskytuje přesně vymezené cíle a směry budoucího vývoje organizace a tím umožňuje zaměstnancům větší pocit jistoty, protože mají přehled o tom, co se od nich očekává
- 3) Strategické řízení pomáhá top manažerům zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, motivovat pracovníky, přemísťovat zdroje aj.

Na obrázku 2.1 je znázorněn proces strategického řízení.

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování podle (Synek, 2006)

Strategický management

Veškerá rozhodnutí o výrobcích, umístění a jmenování vrcholového vedení představují klíčová rozhodnutí, které trvale ovlivňují výkon organizace.

Způsob, jakým se tato strategická rozhodnutí činí a jakým se uskutečňují, lze charakterizovat jako proces strategického managementu. (Bowman, 1996)

Podnik

Podnik je soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. V právním smyslu je podnik považován za věc, a to věc hromadnou. Protože firma (název) podnikatelského subjektu obvykle označuje celý jeho podnik, v obecném povědomí je slovo podnik vnímáno jako označení podnikatelského subjektu. (Bowman, 1996)

Podnikatel

Podnikatel je fyzická nebo právnická osoba, která je samostatně výdělečně činná.

Podnikatel je v České republice definován v obchodního zákoníku. Je jím fyzická nebo právnická osoba, tuzemská nebo zahraniční, která: (Bowman, 1996)

- je zapsána do obchodního rejstříku
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (např. lékař se soukromou praxí, advokát, daňový poradce) nebo která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů (tzv. hospodařící rolník).

Podnikání

Podnikání je soustavná samostatná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku. Obchodní zákoník podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.

Samostatná činnost spočívá v tom, že určitá právnická nebo fyzická osoba samostatně rozhoduje o tom: (Bowman, 1996)

- jaké statky nebo služby bude na trhu poskytovat,
- jakým způsobem a kde bude své produkty vytvářet,
- s kým bude spolupracovat,
- jakým způsobem bude provoz financován,
- jaká bude právní forma podnikání,
- jakým způsobem se budou tvořit ceny,
- jakého zisku se má dosahovat.

Vize

Samotná vize je na vrcholu pyramidy strategického řízení. Vize je představa budoucího stavu, kterého chce firma dosáhnout. Pojmem vize můžeme chápat jedinečný dlouhodobý návrh zaměřující se na činnosti podniku. Vize má nabídnout představu o tom,

jaké image a pozice chce podnik na trhu dosáhnout, kdo budou jejich potenciální zákazníci, jaké budou jejich potřeby a jak budou uspokojovány.

Úspěšná a účinná vize nevznikne ihned. Důležité je připravit několik návrhů a na základě připomínek zainteresovaných stran vybrat vhodnou vizi. Je nutné vytvořit tým, který vybere a následně zpracuje samotnou vizi. Konečný výsledek pak přináší jednoznačnou, žádoucí, uskutečnitelnou, flexibilní, snadnou a rychle vysvětlitelnou formulaci kam bude podnik v budoucnu směřovat.

Za účinnou vizi se považuje ta, která v sobě obsahuje následující znaky: (Šmída, 2003, str. 50)

- obraznost – určitý popis toho, jak se chce a bude podnik v budoucnu chovat;
- adresnost – musí se týkat všech zainteresovaných skupin;
- uskutečnitelnost – vymezené cíle musí být náročné, ale reálně dosažitelné;
- jednoznačnost – vize nesmí obsahovat nejasnosti a rozpory;
- flexibilita – vize musí být dostatečně obecná, aby nebránila iniciativě, pružně reagovala na změny a plnila svůj účel pokud možno co nejdéle;
- srozumitelnost – aby vize plnila svůj účel, musí být každý zaměstnanec podniku schopen vysvětlit podstatu vize maximálně během pěti minut.

Poslání

Poslání chápeme jako to, proč byla firma založena a proč existuje. Pod posláním si lze tedy představit výrobu či poskytování služeb zákazníkům. Dle Čvančarové tvrdí: „*poslání je orientováno na veškeré okolí podniku, vyjadřuje jeho základní funkci, smysl existence podniku, někdy i vztah k zainteresovaným skupinám, hodnoty, které uznává a určuje jeho směr i směry působení. Vychází z podnikatelské vize, je soustředěné na současnost, ale musí být propojeno na budoucnost, proto nemůže existovat bez vize a naopak.*“ (Čvančarová, 2007, str. 29)

Poslání odpovídá na otázky typu: „*Proč podnik existuje?, Kdo jsme?, Co děláme?, Kam směřujeme?*“ (Slávik, 2005, str. 34)

Nejdůležitějším úkolem poslání je snažit se získat zákazníka, který je hlavní hybnou silou podnikání společnosti. Zákazník je zárukou společnosti, protože je tím, kdo je ochotný vynaložit prostředky za produkt či službu firmy. Zákazník ovlivňuje podnik tím, že na základě jeho preferencí bude firma vyrábět produkt nebo poskytovat služby. Hodnotou pro zákazníka není však samotný produkt či služba, ale je jím užitek, který zákazníkovi daný produkt nebo služba poskytne. Společnost by tedy neměla nabízet produkt, ale samotný užitek.

Při formulaci účinného poslání je nutné splnit tyto úkoly: (Slávik, 2005)

- určit, ve kterém podnikání se společnost skutečně nachází;
- určit ve správnou chvíli, kdy se má poslání změnit, a tak přehodnotit strategické zaměření podniku;
- obeznámit pracovníky podniku s posláním pomocí srozumitelných a podnětných metod

Cíle

Stanovené cíle společnosti by měly být SMART. Výraz SMART je zkratka sestavená z prvních písmen anglických slov. Tato slova stručně popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít. (Lednický, 2006)

S – Specific – specifické, přesně popsané

M – Measurable – měřitelné

A – Achievable – akceptovatelné

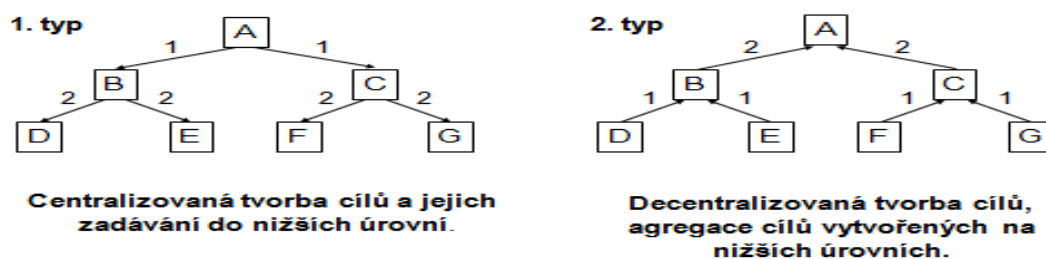
R – Realistic – reálné

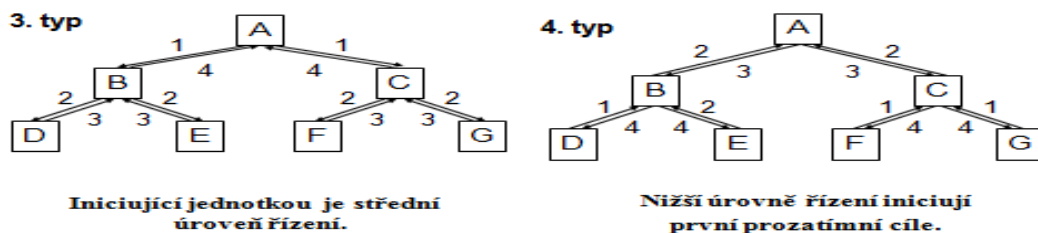
T – Timed – termínované

Formulace těchto cílů by měly být krátké a trochu propagační.

Na obrázku 2.2 můžeme zpozorovat jednotlivé způsoby stanovení cílů

Obr. 2.2 Způsoby stanovení cílů





Zdroj: (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

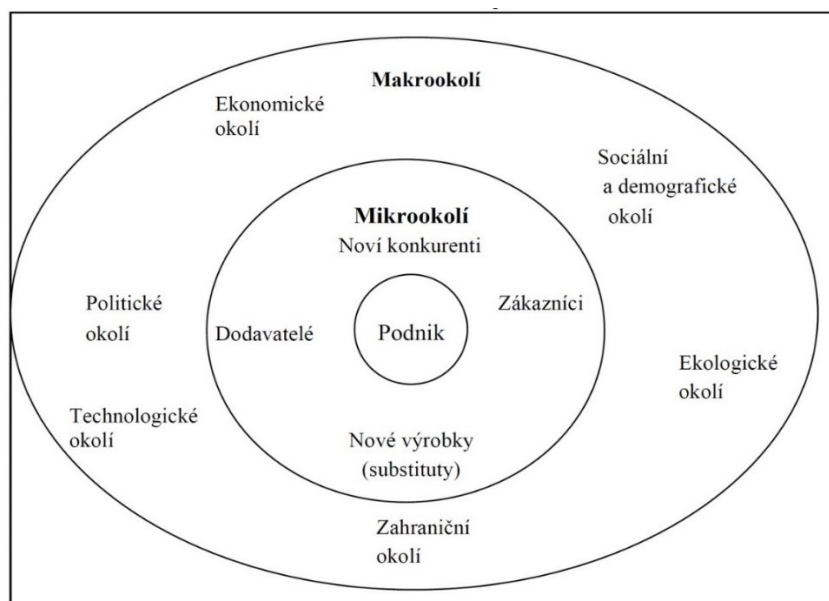
2.2 Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí lze chápat jako soubor zásadních vlivů, které působí na podnikatele, podnik a podnikání. Tvoří jej vlivy, které působí na soustavnou činnost, které je prováděna podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Kromě ekonomických a přírodních složek podnikatelského prostředí tvoří významnou část složky nehmotného prostředí, mezi které patří kultura, právo, sociální vazby, vědecké poznatky atd. (Sedláčková, 2000)

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Společnost, která se nachází v podnikatelském prostředí, ovlivňuje řada faktorů, které mohou pro společnost tvořit jak nové podnikatelské příležitosti, ale mohou také přinášet i možné hrozby. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby společnost sledovala a analyzovala podnikatelské prostředí, ve kterém působí. Na obrázku 2.3 je zobrazeno členění externí analýzy. (Sedláčková, 2000)

Obr. 2.3 Členění externí analýzy



Zdroj: (Dedouchová, 2011, str.16)

a) analýza makrookolí

PESTLE analýza

Nejvýhodnější metodou pro komplexní analýzu makroprostředí je metoda PESTLE. Tato metoda se používá ke strategické analýze vnější okolí podniku, jejichž písmenka znamenají různé typy faktorů. PEST analýza by měla ukázat, které z externích faktorů mají vliv na podnik nebo na nějakou jeho část a jaké budou jejich účinky. PEST analýza by také měla determinovat, které faktory budou v budoucnu pro podnik nejdůležitější. (Grasseová, 2010)

Metoda PESTLE se skládá z těchto faktorů: (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

P – Politické faktory a L – Legislativní faktory

Mnoho politických a také legislativních rozhodnutí mohou značně ovlivnit celý obor podnikání (např. solární elektrárny), ale i celý podnikatelský sektor (návrhy na změny daňových sazeb).

Do politických faktorů řadíme současné a potenciální působení politických vlivů (např. politická stabilita, daňová politika, integrační politika, zahraniční konflikty).

Legislativní faktory tvoří národní, evropské a mezinárodní legislativy (např. legislativní omezení, právní úprava pracovních podmínek, pracovní právo, vymahatelnost práva).

E – Ekonomické faktory

Ekonomické faktory hodnotíme pomocí makroekonomických ukazatelů, mezi které patří *míra ekonomického růstu* (její pokles vede ke snížení spotřeby, tlaku na konkurenci, hrozbě nižších zisků), *úroková míra* (růst úrokové míry je pro společnost hrozbou, ovlivňuje kapitálové náklady), *směnný kurz* (jestliže kurz koruny vůči určité měně slábne, omezuje se hrozba zahraničních konkurentů a zvyšuje se příležitost prodeje v zahraničí), *míra inflace* (velmi špatně se předvídá návratnost investic) a také *míra nezaměstnanosti*.

S – Sociální faktory

Sledovanými oblastmi jsou zejména změny ve spotřebitelském chování zákazníků v důsledku změn v jejich sociálním chování. Můžeme zde zařadit působení sociálních a kulturních změn (např. věková struktura, velikost populace, mobilita, úroveň vzdělání, rozdělení příjmů, životní úroveň).

T – Technologické faktory

V různých odvětvích probíhají rychlé změny v technologii a technickém vývoji. Změny mohou představovat velkou hrozbu pro společnost, která je nesleduje, ale zajímavou příležitost pro společnosti, které chtějí získat náskok před konkurencí. Existují však také obory, kde míra technologických změn je zanedbatelná, nebo kde se naopak dodržuje tradiční výroba a změny v technologii mohou způsobit snižování kvality (např. rukodělná řemeslná výroba, europiva). Technologické okolí je charakteristické těmito trendy:

- tempo technologických změn se zrychluje
- výrobky rychle zastarávají
- tvoří se nové výrobní možnosti
- zkracuje se průměrný životní cyklus výrobku

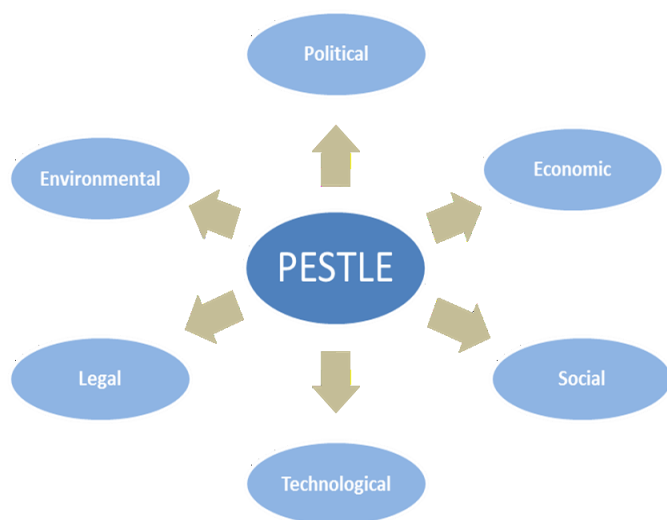
Patří zde dopady nových a vyspělých technologií (např. výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, technologická úroveň, rychlost technologického přenosu, podpora vlády v oblasti výzkumu).

E – Ekologické faktory

Do ekologických (environmentálních) faktorů se zahrnují místní, národní a celosvětové ekologické problematiky a otázky jejího řešení (např. globální hrozby, přírodní a klimatické vlivy, legislativní omezení spojená s ochranou přírody, obnovitelné zdroje energie)

Na obrázku můžeme vidět strukturu PESTLE analýzy

Obr. 2.4 PESTLE analýza



Zdroj: (Focus on training, online, 2015)

b) analýza mikrookolí

Ideální metodou pro analýzu mikrookolí je analyzovat konkurenci v odvětví, tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. Porter uvádí, že pokud chce podnik vstoupit na trh daného odvětví, musí analyzovat jednotlivé síly. Tyto síly mohou působit souběžně, ale také může působit jen některá z nich. Jejich intenzita a směr působení výrazně ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti. Díky tomu je tento model nazýván Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. (Bowman, 1996)

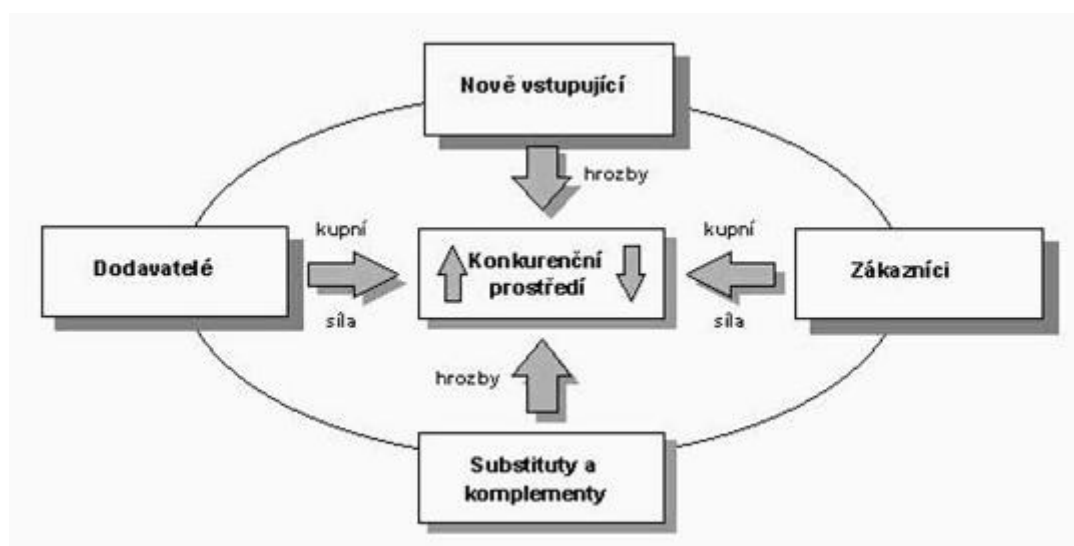
Strategická pozice podniku je určena působením 5 základních činitelů: (Bowman, 1996, s. 31)

- 1) Vyjednávací síla odběratelů – Jaká je pozice odběratelů a jaká je jejich vyjednávací síla? Můžou odběratelé případně spolupracovat a objednávat větší objemy? Je možné, aby svým chováním ohrozili činnost podniku?

- 2) Vyjednávací síla dodavatelů – Jaká je jejich pozice a vyjednávací síla? Je možné využívat služeb jiného dodavatele? Je na trhu dostatečné množství, aby nebyla ohrožena činnost podniku, nebo se jedná o monopol?
- 3) Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – Jaké jsou překážky vstupu na trh? Vyplatí se dalším potenciálním konkurentům vstoupit na námi okupovaný trh?
- 4) Hrozba substitutů – Existuje velké množství substitutů? Můžeme přijít o odběratele našich služeb ve prospěch substitutu? Je možné se proti substitutům ochránit?
- 5) Rivalita mezi stávající konkurencí – Nebudeme zataženi do cenových válek? Týká se nás komerční špionáž, reklamní útoky konkurence apod.? Je nutné porušit etický kodex podnikání, abychom se udrželi v daném odvětví?

Na obrázku je znázorněn Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. 2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (strateg.cz, online, 2015)

Působení těchto faktorů je v každém odvětví jiné a rovněž se mění v čase. Tyto faktory působí na ceny, náklady a potřebné investice, což se projevuje v ziskovosti odvětví. Dynamičností se rozumí pohled na faktory z hlediska jejich budoucího vývoje. Cílem konkurenční strategie je podle Portera vyrovnání se s těmito pravidly a podle možností jejich změna ve prospěch podniku. Podnikoví manažeři by měli být schopni rozpoznat ohrožení a příležitosti ze strany uvedených faktorů a na základě tohoto poznání formulovat podnikovou strategii.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Lednický říká, že *strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi a podmínkami vnějšího prostředí. Při přípravě strategie je tedy nutné provést interní analýzu a současně zhodnotit i možnosti reakce na vnější prostředí.*“ (Lednický, 2006, str. 59)

Analýza hodnotového řetězce

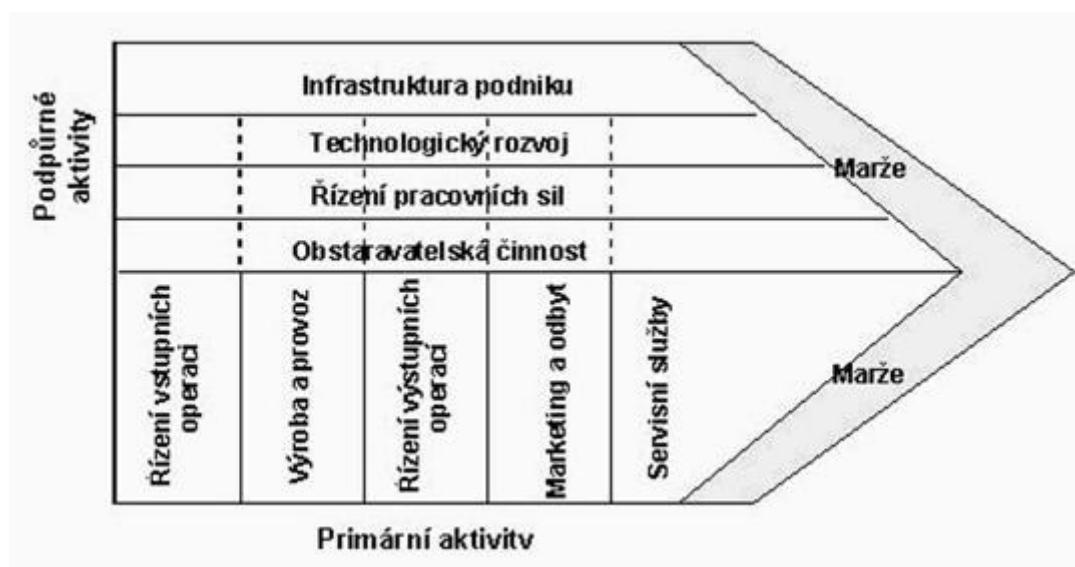
Analýza hodnotového nám ukazuje, jak se v daném podniku vytváří celková hodnota. Identifikace jednotlivých činností podniku vede k pochopení vytváření produktu a zlepšení jednotlivých činností vede ke konkurenční výhodě v určité činnosti. Tvoření hodnototvorného řetězce je z části subjektivní, poněvadž některé činnosti mohou být zařazeny do více kategorií. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Cílem je najít ty činnosti, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka, díky které dává zákazník přednost produktům dané společnosti před produktem konkurenčním. (Dedouchová, 2001)

Podle Magretta (2012) by se měl zpočátku určit hodnotový řetězec odvětví. Následně srovnat hodnotový řetězec s hodnotovým řetězcem odvětví. Dalším krokem bude zaměření se na faktory, které ovlivňují cenu a činnosti, které mohou v budoucnosti způsobovat určité odlišnosti. V posledním kroku je potřeba zaměřit se na faktory ovlivňující náklady a je vhodné sledovat ty činnosti, které představují velký nebo rostoucí procentní podíl nákladů.

Na obrázku 2.6 vidíme primární a podpůrné aktivity

Obr. 2.6 Hodnotový řetězec

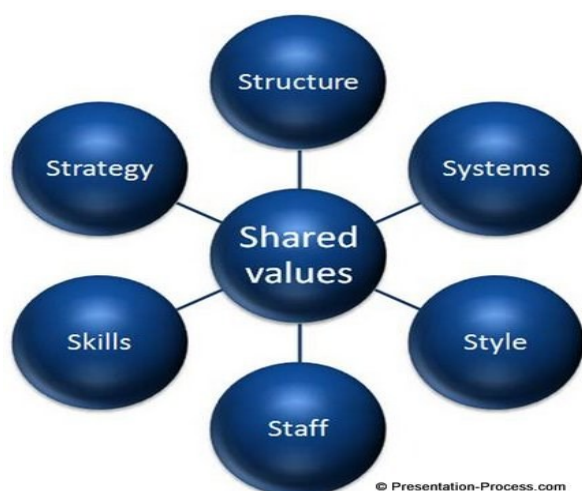


Zdroj: (Lednický, 2006)

McKinseyho analýza 7S

McKinseyho analýza 7S slouží k analýze vnitřního prostředí podniku nebo týmu. Analýza se používá nejčastěji pro obecnou analýzu a je založena na předpokladu, že úspěšný podnik musí mít v souladu určité elementy, jako jsou strategie (Strategy), organizace (Structure), procesy (Systems), hodnoty (Shared values), kompetence (Skills), řízení a kultura (Style) a zaměstnanci (Staff). (Sedláčková, 2000)

Obr. 2.7 McKinseyseho 7S



Zdroj: (Presentation Process, online, 2016)

Analýza zdrojů podniku

Analýza podnikových zdrojů slouží ke zjištění současného stavu podniku a jako podpůrný materiál managementu k vytvoření si reálného budoucího obrazu podniku. Analýza podnikových zdrojů je výchozím krokem interní analýzy, napomáhající k odhalení zdrojů, přinášejících podniku konkurenční výhodu, tzn., že zdroje jsou nenapodobitelné a jedinečné.

Identifikace významných zdrojů: (Zuzák, 2011, str. 77)

- **Fyzické (hmotné) zdroje** – jsou nejlépe identifikovatelné, protože má podnik o jejich stavu i struktuře dostatek informací z účetních výkazů. Patří zde stroje, přístroje, budovy, zařízení, haly, dopravní prostředky, suroviny apod. Je potřeba znát jejich výpočty, technický stav, výrobní kapacitu, náročnost údržby apod.;
- **Nehmotné zdroje** – na rozdíl od hmotných zdrojů jsou nejhůře identifikovatelné. Jedná se o technologické zdroje (patenty, licence, vědomosti, obchodní tajemství, know-how), jméno a pověst podniku;
- **Lidské zdroje** – v současnosti patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože hlavně lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Podrobný rozbor musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Je důležité se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany společnosti. Výsledky rozboru mohou být managementem využity pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy;
- **Finanční zdroje** – patří zde informace o vlastním a cizím kapitálu, které ovlivňují finanční stabilitu a strukturu organizace. Analyzována jsou ukazatele likvidity, výnosnosti, zadluženosti, stav pohledávek a závazků podniku tržní hodnotu podniku apod.

Finanční analýza

Každý podnik, který provádí analýzu interních podnikových faktorů, by měl dostatečně znát svou finanční situaci. Finanční zdraví podniku je klíčovým aspektem každé společnosti a dává nejen podniku samotnému ale i ostatním zúčastněným skupinám kolem podniku informaci o úspěšném naplňování podnikového cíle. (Valach, 1999)

Vymezení finančního zdraví podniku je dalším úkolem finanční analýzy. Základním metodickým nástrojem této fáze finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele. Výběr

různých poměrových ukazatelů je poté podřízen tomu, na co se chce daný podnik při zkoumání zaměřit. Finanční ukazatele rozdělujeme do skupin dle skutečnosti, na kterou se zaměřují. Do základních finančních ukazatelů patří ukazatelé: (Valach, 1999)

a) Ukazatelé rentability – ukazatelé výnosnosti přináší podniku základní obraz o efektivitě.

Patří zde:

- Rentabilita aktiv – ukazuje podniku, jak efektivně vytváří zisk, bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tento zisk tvořen
- Rentabilita tržeb – poskytuje informaci podniku o tom, jak velké výnosy musíme vytvořit, abychom dosáhli 1 Kč zisku
- Rentabilita vlastního kapitálu – ukazuje podniku, jak efektivně zhodnocuje své prostředky, které do podnikání vložila

b) Ukazatelé aktivity – poskytují informace o tom, jak podnik hospodaří se svými aktivy, tedy jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Patří zde:

- Obrat celkových aktiv – měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku, udává podniku, jak zhodnocuje aktiva
- Obrat zásob – sděluje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a znova uskladněna
- Obrat stálých aktiv (relativní vázanost stálých aktiv) – představuje efektivnost využívání budov, strojů, výrobního zařízení a ostatního dlouhodobého majetku
- Doba obratu zásob – udává, za jakou dobu podnik průměrně prodá své zásoby
- Doba obratu aktiv – určuje dobu obratu majetku firmy k tržbám
- Doba obratu pohledávek – udává, za jak dlouhou dobu nám zákazník zaplatí
- Doba obratu krátkodobých závazků – určuje délku časového intervalu od příjmu zboží po jeho zaplacení dodavateli.

c) Ukazatelé zadluženosti – přináší informace, které se týkají úvěrového zatížení podniku. Patří zde:

- Podíl vlastního kapitálu na aktivech (samofinancování) – určuje finanční stabilitu podniku z dlouhodobého hlediska. Čím je podíl vlastních zdrojů podniku na aktivech vyšší, tím je podnik stabilnější, má větší finanční samostatnost.
- Celková zadluženost – udává, v jaké míře jsou cizí zdroje kryty majetkem podniku. Není přesně stanoveno, jaké výše by tento ukazatel měl dosahovat. Doporučená hodnota činí 30-60%, ale obecně lze říci, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je podnik zadluženější a tím roste i věřitelské riziko.
- Zadluženost vlastního kapitálu – ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu bývá také označován jako ukazatel “finanční páky”. Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu by měl dosahovat hodnot v rozmezí 80–120%. Vyšších hodnot by mělo být dosahováno jen dočasně, v opačném případě se podnik stává nestabilním pro své věřitele a komerční banky.
- Ukazatel úrokového krytí – vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen splatit úroky ze zisku před zdaněním a úroky. Schopnost podniku splácet úroky ze zisku je v případě dosažení hodnoty 1, při které se však čistý zisk podniku rovná nule.

d) Ukazatelé likvidity – ukazují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky. Můžeme také říci, že likvidita určuje míru obtížnosti přeměny majetku podniku v hotové peníze. Patří zde:

- Běžná likvidita – nám říká, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Ideální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Při menších hodnotě ukazatele se podnik musí spoléhat na prodej zásob, v opačném případě, kdy ukazatel dosahuje vyšší hodnoty, podnik sice může vykazovat vysokou platební schopnost, což může znamenat neproduktivní využívání prostředků.
- Pohotová likvidita – představuje ukazatel běžné likvidity očištěný o zásoby, které jsou nejméně likvidní položkou a pohledávky, které jsou nedobytné nebo jejichž návratnost je pochybná. Optimální hodnota ukazatele je v intervalu 1,0 – 1,5. Vyšší hodnota ukazatele je přijatelná spíše z pohledu věřitelů.

- Okamžitá likvidita – jedná se o nejlikvidnější ukazatel, který vyjadřuje jakou část svých závazků je podnik schopen splatit okamžitě. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 - 0,5. Vyšší hodnota znázorňuje vyšší likviditu, zároveň má však podnik v držení příliš velkou hotovost.

2.3 SWOT analýza

K posouzení silných a slabých stránek, a také příležitostí a hrozeb našeho podnikatelského plánu můžeme využít SWOT analýzu, jejíž název je odvozený z prvních písmen anglických slov:

S – strengths (silné stránky)

W – weaknesses (slabé stránky)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

Mezi silné stránky můžeme zařadit např. zkušený management, kvalifikovanou pracovní sílu či prestiž firmy. Slabou stránkou může být například kapitálová síla, nedostatek zkušeností v oblasti marketingu, cenová politika.

Analýza příležitostí a hrozeb se soustřeďuje na okolí firmy. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak hrozby z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou.

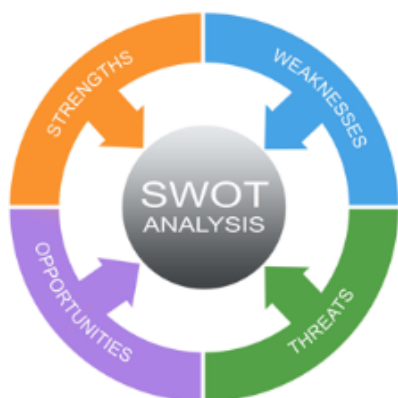
Hlavní postup jak sestavit SWOT analýzu se skládá ze 4 fází: (Grasseová, 2010)

- 1) *Přípravná fáze* - podnik musí zpočátku vymezit, co je hlavním důvodem realizace SWOT analýzy. Je důležité také rozhodnout, v jaké oblasti chce analýzu uskutečnit a určit také osobu, která bude analýzu realizovat a bude za ní zodpovědná.
- 2) *Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku* - vychází z analýzy vnitřního okolí podniku. Soustřeďuje se také na hledání příčin a vazeb mezi silnými a slabými stránkami podniku, které může samotný podnik ovlivnit.
- 3) *Zhodnocení analýzy externích podnikových faktorů* - cílem je určení možných příležitostí pro rozvoj podniku a identifikaci hrozeb pro podnik. Jedná se o vnější faktory, tím pádem jej podnik nemůže sám ovlivnit.

- 4) *Tvorba matice SWOT* – všechny poznatky, které byly zjištěny a mají strategický význam pro podnik, se aplikují do matice. Po té nastává samotné generování variant strategie.

Na obrázku je znázorněna SWOT analýza

Obr. 2.8 SWOT analýza



Zdroj: (Project Smart, online, 2016)

SWOT analýza tak odhaluje různé návrhy, opatření a způsoby jak může podnik využívat své silné stránky, odhalovat své slabé stránky a také jak eliminovat hrozby a využívat příležitosti.

Obr. 2.9 Analýzy vyplývající ze SWOT analýzy

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie HLEDÁNÍ Překonání slabé stránky pomocí příležitosti	SO strategie VYUŽITÍ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Ohrožení (T)	WT strategie VYHÝBÁNÍ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se Ohrožení	ST strategie KONFRONTACE Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: (Lednický, 2006)

2.4 Implementace firemní strategie

Implementace strategie znamená uskutečnění návrhu strategie do reálné podoby. Jedná se o realizaci strategie. Implementace strategie je hlavním faktorem úspěchu a znamená proměnu strategického plánu do akčních plánů, které jsou analyzovány až do detailů.

Je řada klíčových činností, které by mohly vést k úspěšné implementaci strategie, zde je uvedeno pár zásadních: (Zuzák, 2011)

- zabudování systému odpovědnosti;
- zavedení strategického procesu plánování na úroveň jednotlivých oddělení;
- vhodné přemístění správných lidí na správná místa včetně procesu náboru potřebných lidí a uvolnění nepotřebných pracovníků;
- dostatečné využívání týmové práce;
- efektivní přemístění finančních a lidských zdrojů do oblastí, které jsou pro podnik klíčové v budoucnu;
- delegování pravomocí na úroveň týmů a jednotlivců tak, aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů;
- dostatečná komunikace v podniku;
- pravidelná kontrola průběhu implementace zvolené strategie.

Pokud budou tyto faktory splněny, je velká pravděpodobnost úspěšnosti implementace strategického plánu firmy.

2.5 Kontrola plnění firemní strategie

Podnik se pohybuje v prostředí, které je vystavováno různým změnám. Může dojít k různým odchylkám (časovým či věcným), které se v případě, že nejsou včas identifikovány, mohou se zvětšovat a přinést ohrožení, které by zabránilo v dosažení cílů podniku. Systém strategické kontroly je klíčový z několika důvodů, hlavně protože: (Zuzák, 2011, str. 136)

- strategické cíle a strategie k jejich dosažení byly přijaty za určitých předpokladů, které se mohly změnit nebo byly mylné;
- při zpracování strategických analýz nebyly postihnuty důležité faktory, výsledky analýz byly chybně interpretovány apod.;

- došlo k neočekávaným změnám především ve vnějším prostředí;
- strategické cíle a/nebo strategie nebyly přijaty důležitými zájmovými skupinami, které negativně ovlivňují především implementaci strategie;
- při formulaci cílů a strategie byl přeceněn podnikový potenciál a jeho předpokládaný vývoj;
- vyskytují se problémy v implementaci (organizační, manažerské, nezvládnutí implementace apod.), jež se projevují ve zpoždění implementace a nedosahování cílů.

Nejběžnějším nástrojem kontroly dosahování cílů je finanční analýza. Zahrnuje veškeré výsledky firemních aktivit, značnou nevýhodou finanční analýzy je její časová opožděnost a nemožnost nalezení skutečné příčiny, která sledované finanční ukazatele ovlivňuje. Kroky základního kontrolního procesu jsou následující: (Mallay, 2007, str. 202)

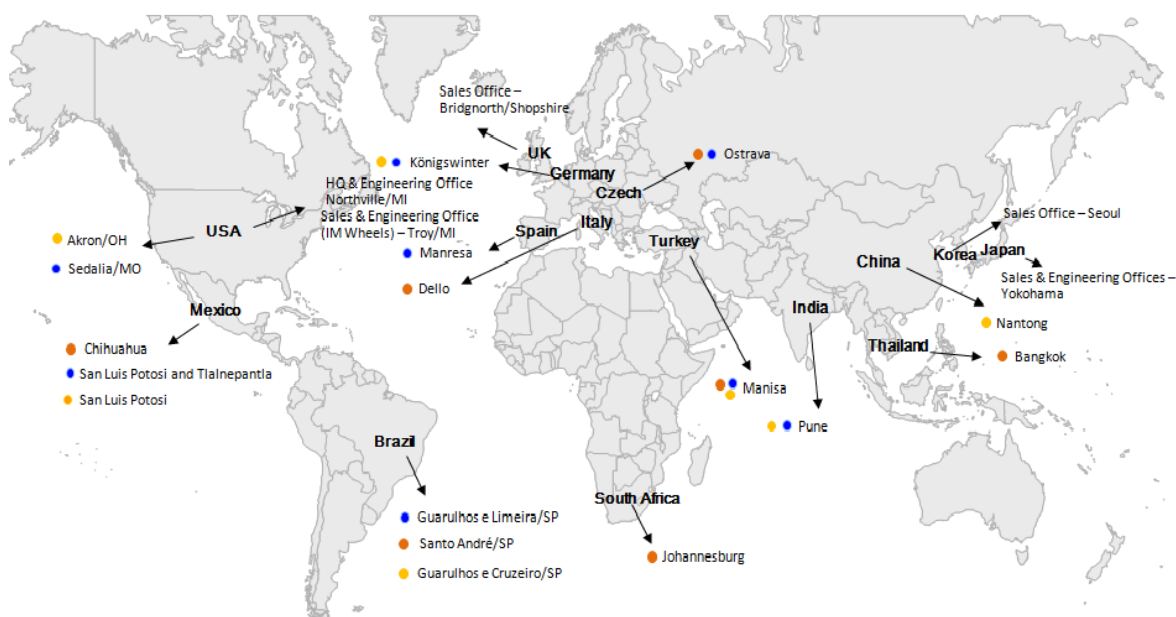
- určení standardů (kritérií hodnot parametrů), které musí produkt splňovat;
- identifikace skutečného stavu;
- korekce odchylek od standardů a plánů přepracováním plánů, modifikací cílů, lepším výběrem a školením zaměstnanců, snížením nebo zvýšením počtu pracovníků či kvalitnějším vedením

3 Prezentace vybrané společnosti

Představení společnosti

Maxion Wheels a její dceřiné společnosti dodávají OEM zákazníkům produkci s nejvyšší kvalitou kol a s nejvíce inovativními technologiemi přes více než 100 let. Česká pobočka Maxion Wheels s.r.o. sídlí v Ostravě – Kunčičích. (příloha č.1)

Obr. 3.1 Působení nadnárodní korporace



Zdroj: interní materiály Maxion Wheels

V roce 1930 začala ocelová produkce v Ostravě – Vítkovicích. Výroba pokračovala až do roku 1949, poté došlo k přemístění do existujících prostor v Ostravě – Kunčičích, do jedné z divizí strojních zařízení NHKG. V roce 1993 se společnost spojila s US výrobcem kol, název společnosti se změnil na Hayes Wheels Autokola. Ostravská pobočka změnila název na Hayes Lemmerz Autokola a.s. v roce 1997. V říjnu 2011 koncern Iochpe-Maxion získal společnost Hayes Lemmerz Inc., pobočka v Ostravě zůstala. Začátkem ledna roku 2015 došlo k poslední změně názvu na Maxion Wheels Czech s.r.o.

Zdroj: interní zdroj společnosti

Maxion Wheels je jedním z výrobců kol, kteří mohou dodávat na skutečně globální platformě. To umožňuje nejen snížit náklady na logistiku, ale také umožňuje odstranit duplicitní procesy a zefektivnit výrobu. Společnost je schopna realizovat stejný design, technologie a s pomocí ovládacích prvků přes více výrobních linek, a zajistit konzistentní a kvalitní produkt

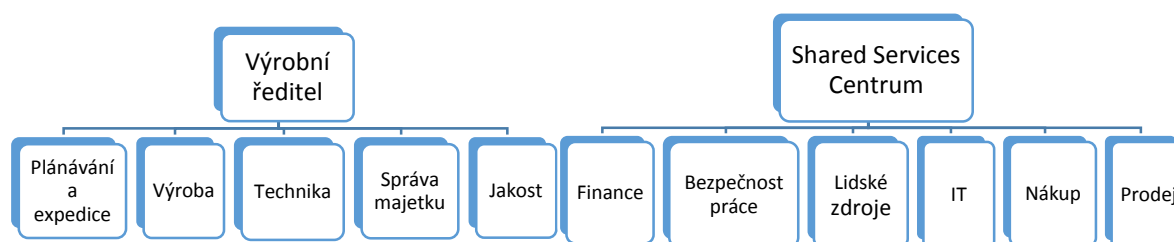
kdykoli a kdekoli to bude třeba. Mezi zákazníky patří téměř všichni významní výrobci automobilů na světě, jako je Hyundai, Ford, Renault, Porsche, Kia, Peugeot, BMW, Škoda, Volkswagen, Opel a další.

Společnost se opírá o sílu a bezpečnost mateřské společnosti, Iochpe-Maxion, která zajišťuje, že zákazníci se mohou spolehnout na dlouhodobý růst, infrastrukturu a stabilitu společnosti.

Během této doby společnost získala některé z nejznámějších jmen v průmyslu, včetně Kelsey, Hayes Lemmerz, a Fumagalli.

V roce 2015 má společnost Maxion Wheels s.r.o. v České republice 2 odštěpné závody. První z nich je závod Autokola vyrábějící ocelová tvářená kola pro osobní vozy a ocelová tvářená kola pro vysokozdvizné vozíky. Právě ocelovým závodem Autokola se bude zabývat diplomová práce. Druhý závod ALU kola vyrábí hliníková kola pro osobní vozy.

Obr. 3.2 Organizační struktura závodu na výrobu ocelových kol



zdroj: interní zdroj Maxion Wheels

Současný stav společnosti

Výroba je postavena na velkosériovou výrobu, požadavky zákazníků jsou různorodější a v menších objemech, které nejsou tak lukrativní, protože úsek výroby musí přenastavit všechny stroje, zaškolit zaměstnance pro daný požadavek a čas potřebný k přípravě je dlouhý a často se tato nákladná příprava neodrazí v celkové marži. Společnost nevykazuje zisky jako v minulosti a mým cílem bude navrhnout strategie a doporučení, které by měly zlepšit pozici společnosti na trhu.

Zdroj: interní zdroj Maxion Wheels

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýzu vnějšího prostředí byla rozdělena na mikrookolí podniku a makrookolí podniku. Provedení těchto analýz je pro podnik nezbytně důležité, protože se jedná o rozbor jednotlivých faktorů, které působí na podnik zvenku a které nemůže ovlivnit.

4.1.1 Pestle analýza

Jako nejvhodnější variantou analýzy makrookolí byla vybrána metoda PESTLE.

Politicko-legislativní faktory

Domácí politická situace ovlivňuje nejen každého občana dané země jako jednotlivce, ale také podniky. Politická situace se svou činností podílí na charakteru podnikatelského prostředí, ve kterém se podnik nachází. Od roku 1993 se v České republice vystříдалo velké množství vlád, Každá vládní strana má různé názory a postoje, je tedy téměř žádoucí, aby se nestřídal příliš často. V České republice se ale politická situace mění od 1993 poměrně často a docházelo také k předčasným volbám a díky tomu vládnoucí strana má problém vykonávat svou činnost po celé funkční období, které je v ČR po dobu 4 let. Časté změny legislativy nutí podniky neustále sledovat změny v zákonech a vyhláškách a přináší jim tak další dodatečné náklady. Díky těmto důvodům Česká republika může působit jako politicky nestabilní země pro podnik, které už existují, ale také pro případné podnikatelské záměry investorů. Současná koaliční vláda vytváří pro podnikatele značně nepříznivé prostředí. Tato vláda odhlasovala pro podnikatele spoustu nepříznivých zákonů.

Od ledna 2016 vznikla povinnost plátců daně z přidané hodnoty podávat tzv. kontrolní hlášení. Toto hlášení bude podáváno pouze elektronicky a může docházet k chybným údajům. Za nevyplnění hlášení hrozí navíc pokuty. Další změnou, kterou by měla firma monitorovat, jsou elektronické pokladny, které by měly omezit šedou ekonomiku a snížit DPH u stravování. Elektronická evidence tržeb by se měla týkat společností jako je Maxion Wheels až od 2. čtvrtletí 2016. (Přehled změn v roce 2016, online, 2016)

Dalším podstatným aspektem, který vláda ovlivňuje, je daňová politika. Je důležité, aby podnik přesně znal daně a jejich výši, které ovlivňují rozhodnutí, zda investovat do podnikání v daném státě. Investoři budou hledat země, jejichž daňové zatížení je nižší a umožní jim tak lépe zrealizovat jejich podnikatelské záměry. Stát ovlivňuje podnikatelské subjekty nejen daňovým zatížením, ale také platnou legislativou, čili zákony a vyhláškami. Právo ovlivňuje

formy podniků (a.s., s.r.o. apod.) a podobu samotného podnikání pomocí právních norem. V některých případech právní ustanovení brání podniku vstoupit na daný trh, případně při změně legislativy je nucen z takové trhu odejít.

Tab. 4.1 Přehled daňových sazeb

rok	2013	2014	2015	2016
DPH – základní sazba	21 %	21 %	21 %	21%
DPH – snížená sazba	15 %	15 %	15 %	15 %
DPH – druhá snížená sazba			10 %	10 %
Daň z příjmů FO	15 %	15 %	15 %	15 %
Daň z příjmů PO	19 %	19 %	19 %	19 %

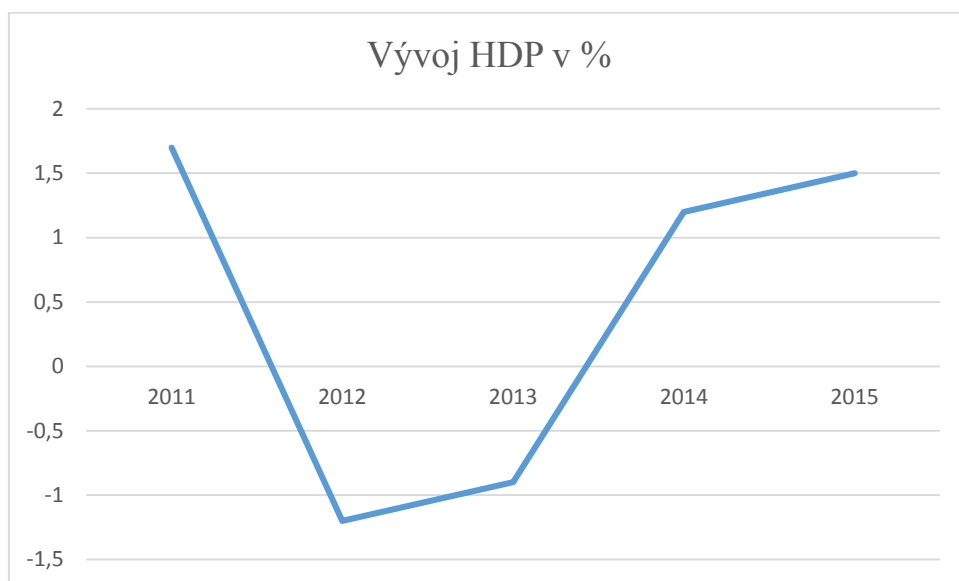
Zdroj: zpracování dle (účetní kavárna, online, 2016)

O roku 2015 byly stanoveny 2 snížené sazby DPH. První snížená sazba 15 % se uplatňuje na teplo, chlad, zboží uvedené v přílohách 3 a2 zákona o DPH. Druhá snížená sazba 10 % se uplatňuje na položky v příloze 3a jako je např. kojenecká výživa.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory byly analyzovány pomocí makroekonomických ukazatelů. Mezi sledovanými ukazateli budou HDP (hrubý domácí produkt), míra inflace a vývoj směnného kurzu CZK/EUR. Hodnoty jednotlivých ukazatelů byly zjišťovány především z portálu českého statistického úřadu, Ministerstva financí a České národní banky.

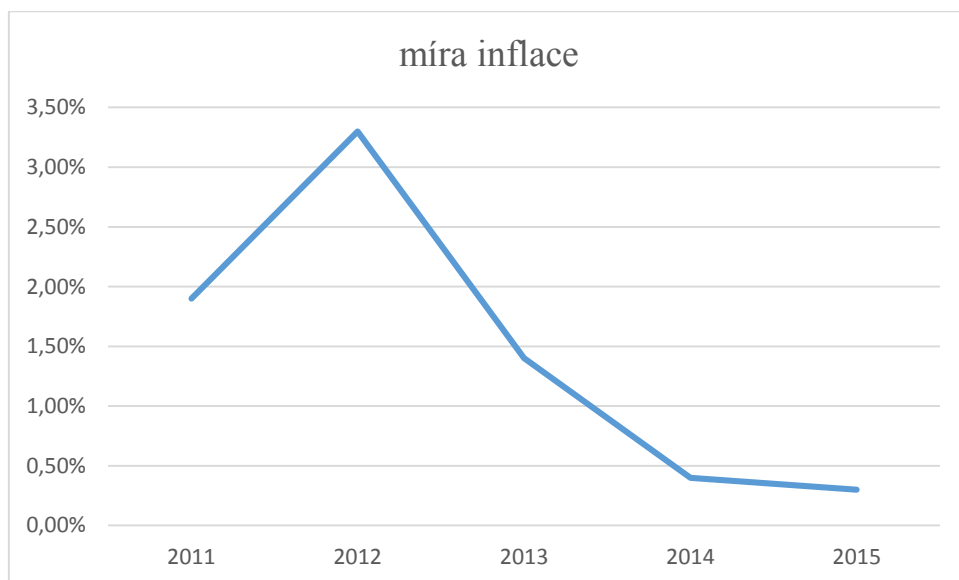
Graf 4.1 Vývoje HDP v letech



Zdroj: upraveno dle (ČSU; online; 2016)

Letos (v roce 2016) by se HDP mohl zvýšit o 2,7%, pro rok 2017 počítá ČNB s růstem okolo 3%. Čistý export a domácí poptávka by měly přispívat k růstu HDP, měla by stoupnout spotřeba domácností a tvorba hrubého fixního kapitálu.

Graf 4.2 Vývoj inflace



Zdroj: upraveno dle (ČSU; online; 2016)

Tab. 4.2 Vývoj směnného kurzu CZK/EUR

rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CZK/EUR	24,586	25,143	25,974	27,444	27,283	27,037

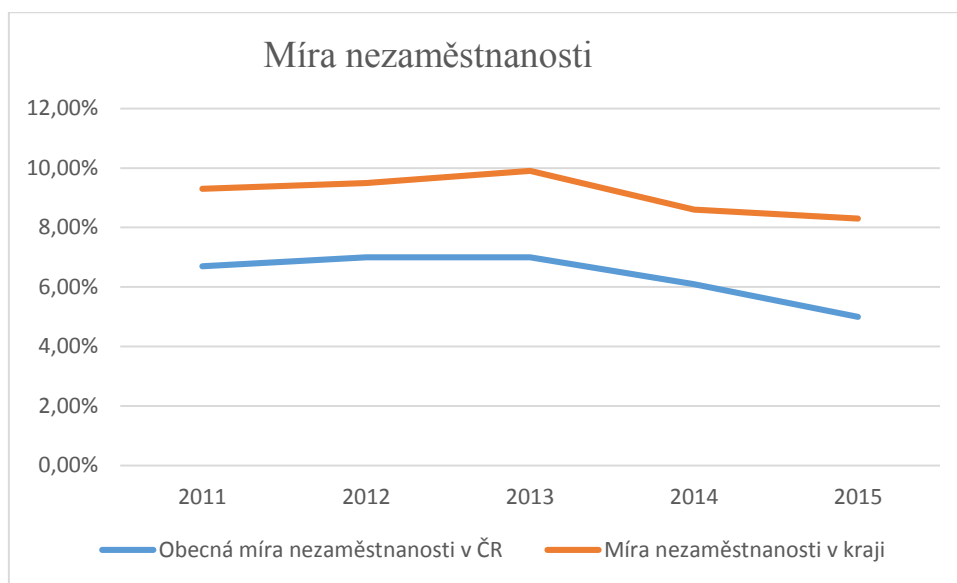
Zdroj: upraveno dle (Kurzy; online; 2016)

Současná ekonomika je postihnuta problémem boje mezi západem a Ruskem. Díky sankcí proti Rusku přišla Česká republika o několik obchodních partnerů. Ekonomika je ovlivněna také tím, že americký dolar už nemá takové zastoupení v obchodovatelnosti, předbíhá ho čínský juan. USA se nechtějí vzdát amerického dolaru.

Sociální faktory

Co se týče sociálních faktorů, byly vybrány makroekonomické charakteristiky trhu práce – nezaměstnanost, průměrná mzda.

Graf 4.3 Míra nezaměstnanosti



Zdroj: upraveno dle (ČSU; online; 2016)

Tab 4.3 Průměrná hrubá měsíční mzda

rok	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná mzda	24 466 Kč	25 089 Kč	25 128 Kč	25 546 Kč	26 072 Kč

Zdroj: upraveno dle (ČSU; online; 2016)

Společnost Maxion Wheels vyhledává své nové potenciální zaměstnance také každý rok na veletrhu práce a pracovních příležitostí pořádanou VŠB-TU v Ostravě.

Technologické faktory

Technologické změny a změny okolí dávají podnět k technologickému a technickému pokroku. Tyhle skutečnosti pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost a dosahovat lepších výsledků. Je potřeba zohlednit fakt, že vývoj technického a technologické odvětví může přinést nejen pozitivní, ale také negativní změny. Za zmínku stojí např. negativní dopad na životní prostředí, způsobení sociálních problémů apod. Z hlediska automobilového průmyslu jsou trendem ALU kola, které jsou velkým konkurentem pro ocelová kola. Zákazníci požadují neustále kvalitnější produkty, je tedy nutností aby společnosti sledovaly technický a technologický pokrok sledovaly, měly by reagovat ve výrobě různými inovacemi, které mají pozitivní dopad na zákazníky.

Ekologické faktory

Každá společnost by měla analyzovat podmínky daného ekologického území, ve kterém se nachází, aby předešla problémům se zákony nebo také s místní regulací. Společnost by se měla chovat ekologicky a být zároveň ohleduplná k přírodě. Moravskoslezský kraj patří k územím s nejhorší kvalitou životního prostředí. Problémem v dnešní době je také nedostatek vody, vzhledem k měnícímu se podnebí v České republice a globálnímu oteplování. Dochází k vysychání vodních toků, nastává menší průtok řek a společnosti musí snižovat odběry vody, která je nezbytná např. pro chlazení oceli.

4.1.2 Analýza mikrookolí

Pro zpracování analýzy mikrookolí podniku byl vybrán tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza konkurence v odvětví. V této kapitole bude tedy pomocí níže uvedených činitelů stanovena strategická pozice podniku.

Vyjednávací síla odběratelů

Mezi zákazníky společnosti Maxion Wheels s.r.o. patří automobilky. Největší zastoupení tvoří jednotlivé automobilky (KIA, Hyundai, Opel, Peugeot). Automobilové koncerny typu Volkswagen, mají silnou vyjednávací sílu a kola si vyrábí samy. Společnost Maxion Wheels prodává také kola, které jsou určeny pro zimní období. Náhradní kola dodává společnost ALCAR Bohemia s.r.o. Vyjednávací síla odběratelů je značná a to především z důvodu, že pro Maxion Wheels je každá automobilka důležitá, tvoří významnou část jejich

tržeb, proto si společnost nemůže dovolit o jednotlivou automobilku (značku) přijít. Firma Maxion Wheels se snaží kola přizpůsobit požadavkům daných značek, každá automobilka má rozdílné představy na kola, proto Maxion Wheels vyrábí specifická kola pro každou z nich. Z celkového pohledu vyjednávací síla odběratelů je silná.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele můžeme roztrždit do několika kategorií. Hlavním dodavatelem oceli, Druhou skupinu tvoří dodavatelé barvy a svařovacího materiálu. Do poslední skupiny řadíme dodavatele služeb, servisu a údržby náhradních dílů. Hlavním partnerem společnosti Maxion Wheels s.r.o. v dodávání přímého materiálu je společnost US Steel Košice. US Steel Košice se v automobilovém průmyslu neustále rozvíjí a Maxion Wheels pro ni představuje důležitého partnera. US Steel představuje pldenní výrobu pro Autokola (její tržby jsou závislé na Maxionu). I z tohoto důvodu mají společnosti mezi sebou velmi kladné vztahy, a díky tomu, jejich vzájemná spolupráce funguje přes 25 let. Jedná se o rovnocenného partnera při vyjednávání.

Mezi další dodavatele můžeme zařadit Voestalpine, která sídlí v Linzi v Rakousku. Odběr od této společnosti není příliš velký, vyjednávací síla je malá z hlediska ocelového závodu. Voestalpine je v rámci Evropy centrální vyjednávač. Třetím dodavatelem oceli je společnost Salzgitter sídlící v Německu.

Potenciální konkurence

V této oblasti jsou značné bariéry pro vstup do odvětví. Je zde několik firem, které mají diferencovaný produkt. V oblasti výroby ocelových kol se nová konkurence nevyplatí z důvodu, že v odvětví je nadkapacita. V odvětví je značné množství firem, z tohoto důvodu nabídka převyšuje poptávku a vstup do odvětví se nevyplatí. Proto se nepředpokládá vstup dalšího konkurenta do odvětví.

Hrozba substitutů

Největší hrozbou jsou hliníková kola (ALU kola). Hlavní výhodou u disků z lehkých slitin je jejich design v porovnání s ocelovými disky. Další výhodou u těchto kol jsou větší otvory v disku, které zajišťují lepší průchodnost vzduchu ovlivňující chlazení brzd. Manipulace s koly se stává snadnější a pohodlnější. Vlastnosti těchto kol jsou často doporučovány automechaniky, kteří mají podstatný vliv na koncové zákazníky. Jedná se o velmi agresivní substitut.

Obr. 4.1 ALU disky



Zdroj: (Pozéři, online, 2011)

Konkurence

Společnost Maxion Wheels má na evropském trhu 2 hlavní konkurenty. Představují je společnosti Magnetto a Mefro. Společnost Magnetto sídlí v Rumunsku a Polsku. Výhodou společnosti Maxion Wheels je umístění na Ostravsku, což je středně nákladová destinace. Koncern Maxion Wheels má největší podíl na trhu ocelových kol. Síla konkurence je malá.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí finanční analýzy na základě základních poměrových ukazatelů. Do účetních výkazů bylo nahlédnuto pouze mně, firma si nepřeje tyto výkazy zveřejňovat v Přílohách.

4.2.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability jsou jedny z nejdůležitějších ukazatelů pro stanovení úspěšnosti firmy. Následující tabulka zaznamenává vybrané hodnoty společnosti Maxion Wheels s r.o. jako jsou ukazatelé výnosnosti kapitálu, výnosnosti tržeb a výnosnost vlastního kapitálu.

Tabulka 4.8 Ukazatelé rentability

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA (%)	0,99	3,56	3,56	4,74	3,21	-1,87
ROS (%)	17,04	5,74	7,2	9,89	6,79	2,04
ROE (%)	12,89	32,76	25,27	599	80	-25,9

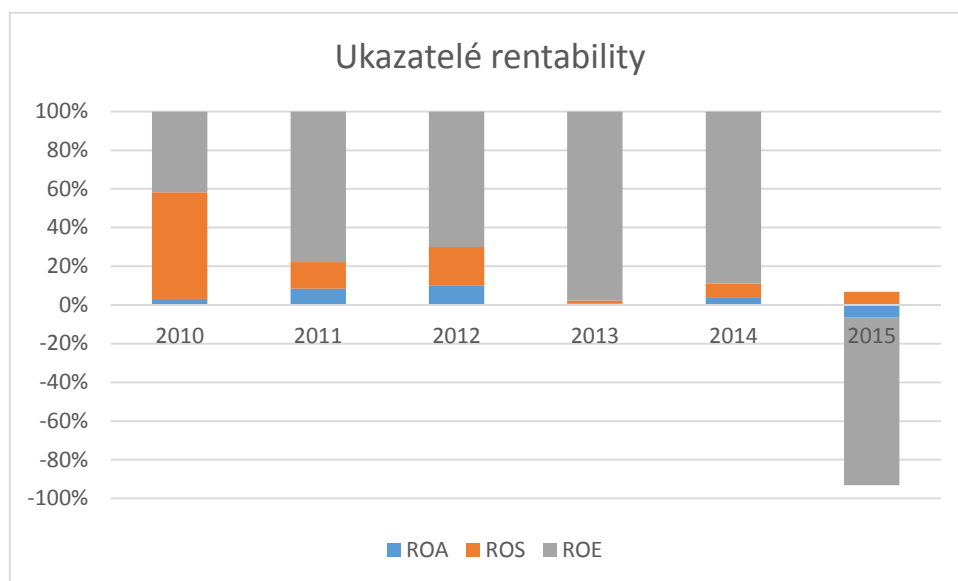
Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

Ukazatel rentability celkových aktiv je nejvýznamnějším ukazatelem pro celkové hodnocení podnikatelské činnosti, protože odráží celkovou výnosnost kapitálu. Účetní rok 2010 u společnosti Maxion Wheels měl jenom 11 měsíců. Rok začal 1. únorem a končil 31. prosincem z důvodu přecházení z fiskálního roku na kalendářní. Do roku 2014 ukazatel ROA je kladný, výjimku tvoří až rok 2015, kdy se společnost dostala do ztráty kvůli vysokým nákladům na opravu střechy výrobní haly. Z tohoto důvodu nemůžeme považovat tento rok za úplně špatný.

Ukazatel rentability tržeb ukazuje velikost tržeb, kterých bylo dosaženo za určitý časový úsek a slouží také k tržnímu ohodnocení výkonu podniku. Lze teda říct, že tento ukazatel určuje, kolik zisku je podnik schopen vyprodukovat na 1Kč tržeb, přičemž platí, že čím vyšší je tento ukazatel, tím lepší je i situace podniku. Vyhodnocení se shoduje s předchozím ukazatelem.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje akcionářům, investorům a majitelům, zda kapitál jimi vložený do podniku vykazuje výnosnost. Platí zde, že čím vyšší hodnoty rentability vlastního kapitálu podnik dosahuje, tím je to pro něj lepší. Na vývoji ukazatele ROE můžeme pozorovat nebývalý nárůst v roce 2013, který je způsoben transformací společnosti Hayes Lemmerz a.s.. V roce 2011 došlo ke sloučení s ALU koly a Czech holdingem a společnost se stala součástí koncernu Maxion Wheels. V roce 2012 byla transformace dokončena. Společnost si v roce 2011 vzala více jak miliardový úvěr, který se splácel do konce roku 2015. Před sloučením byly výsledky příznivé, ukazatel v posledním roce je záporný. Tato hodnota je způsobena ztrátou v důsledku stěhování výrobního provozu kol pro vysokozdvizné vozíky.

Graf 4.4 Ukazatelé rentability



Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

4.2.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nám ukazují, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Aktivitu můžeme měřit dvěma způsoby, a to pomocí ukazatele doby obratu, který udává počet dní, za které se položka otočí a ukazatel obratu, který měří, kolikrát za rok je daná položka v podnikání využita. Musí být zde dodrženo tzv. pravidlo solventnosti: doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků. Následující tabulka zaznamenává vybrané hodnoty společnosti Maxion Wheels s r.o.:

Tabulka 4.9 Ukazatelé aktivity

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv (X)	0,58	0,62	0,49	0,48	0,47	0,91
Obrat zásob (X)	13,46	16,49	15,42	12,6	8,65	6,68
Obrat stálých aktiv (X)	1,45	1,62	1,46	1,4	1,48	1,33
Doba obratu zásob (dny)	26,74	21,84	23,35	28,5	41,6	53,9
Doba obratu aktiv (dny)	620,69	579,54	731,38	750,5	761,23	393,77
Doba obratu pohledávek (dny)	342,25	333,72	457,49	462,49	476	66
Doba obratu krátk. závazků (dny)	59,93	65,83	68,72	63,08	51	324

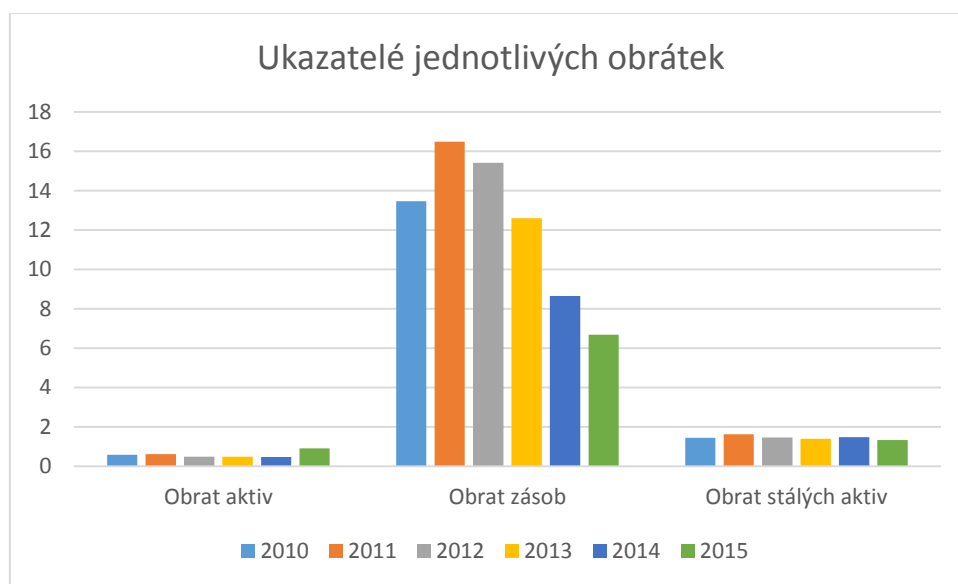
Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

Ukazatel obratu celkových aktiv ukazuje intenzitu využití majetku podniku. Čím vyšší hodnoty tento ukazatel dosahuje, tím efektivněji podnik využívá svůj majetek. Obrat aktiv v jednotlivých letech dosahuje přibližně stejných výsledků mimo rok 2015, kdy se snížila aktiva.

Ukazatel obratu zásob nám udává, kolikrát je během roku zásoba podniku prodána a znovu uskladněna. Ukazatel od roku 2014 pomalu klesá, z důvodu předvýroby a množstvím zásob na skladě.

Ukazatel relativní vázanosti stálých aktiv slouží k měření relativní výkonnosti podniku, se kterou využívá aktiva s cílem dosažení tržeb. Platí zde, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší je to pro podnik. Výsledky v jednotlivých letech se pohybují v přibližně stejných hodnotách, nenachází se zde významná odchylka.

Graf 4.5 Ukazatelé jednotlivých obrátek



Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

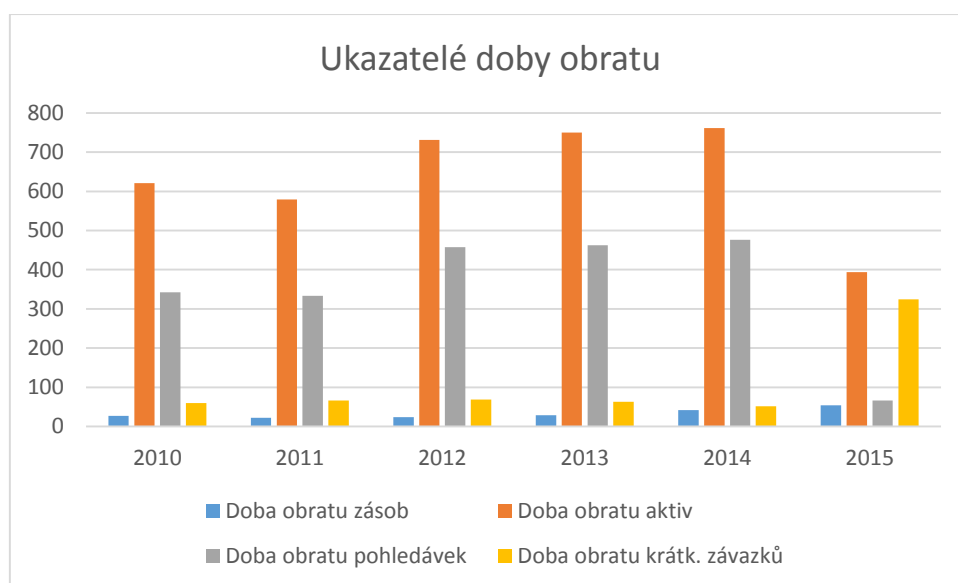
Ukazatel doby obratu zásob stanovuje, kolik dní jsou zásoby ve firmě skladovány, než dojde k jejich spotřebě. Pro společnost by mělo být žádoucí udržovat dobu obratu zásob co nejkratší. V roce 2014 došlo k předvýrobě, doba obratu zvýšena, která ale neměla vliv na podnik.

Ukazatel doba obratu aktiv stanovuje dobu obratu majetku firmy k tržbám. Platí zde, že čím je doba obratu nižší, tím je to pro podnik lepší. V roce 2015 byl ukazatel nejnižší, ale nemůžeme ho brát jako směrodatný, protože došlo zde k neplánovanému stěhování výrobního provozu kol pro vysokozdvizné vozíky.

Ukazatel doby obratu pohledávek udává, za jak dlouho budou společnosti navráceny platby od odběratelů. Společnost do roku 2015 splácela úvěr. Před koncem roku 2015 nastal úbytek pohledávek, společnost nepůjčovala ostatním společnostem ze svého eurového účtu.

Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků stanovuje délku časového intervalu od příjmu zboží po jeho zaplacení dodavateli. V roce 2015 částečná půjčka od korporace Maxion Wheels na zaplacení úvěru.

Graf 4.6 Ukazatelé doby obratu



Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

4.2.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti nám ukazují zadluženost podniku. Ukazatelé slouží k určení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Je podstatné udržovat zadlužení podniku v určitých mezích, přičemž obecně platí, že čím vyšší je zadluženost podniku, tím vyšší by měla být i jeho rentabilita, aby zadluženost byla pro podnik v rámci možností přijatelná. Následující tabulka zaznamenává vybrané hodnoty společnosti Maxion Wheels s r.o.:

Tab. 4.10 Ukazatelé zadluženosti

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
samofinancování (%)	76,41	10,87	14,09	9,2	4,01	7,2
celková zadluženost (%)	23,3	89,13	85,91	94,82	95,98	92,8
míra zadluženosti (%)	30,36	819,7	609,6	952,4	2391	1291
úrokové krytí (X)	25,18	1,02	1,05	1,4	1,23	-0,34

Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

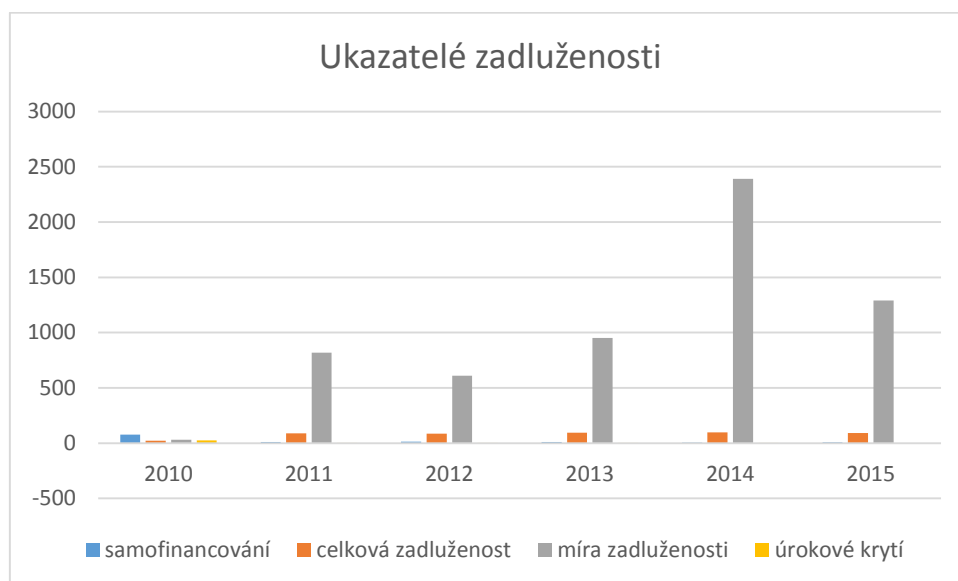
Ukazatel samofinancování na aktivech ukazuje finanční stabilitu podniku z dlouhodobého hlediska. Jestliže je podíl vlastních zdrojů podniku na aktivech vyšší, tím je podnik stabilnější, respektive má větší finanční samostatnost. Hodnoty se nedostaly do záporných čísel, stabilita je dobrá, před sloučením má ukazatel velmi dobré hodnoty. Před koncem roku 2015 splacen úvěr, což má za následek zvýšení vlastního kapitálu a zlepšení stability firmy.

Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje, v jaké míře jsou cizí zdroje kryty majetkem podniku. Není přesně stanoveno, jaké výše by tento ukazatel měl dosahovat. Doporučená hodnota činí 30 - 60%, ale dá se říci, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je podnik zadluženější a tím roste i věřitelské riziko. V roce 2010 velmi dobré hodnoty, avšak po sloučení v roce 2011 jsou hodnoty nad 60 %, které jsou způsobeny úvěrem přes miliardu. Roste zadluženost a zvyšuje se míra rizika.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu je také označován jako ukazatel “finanční páky“. Míra zadluženosti vlastního kapitálu by měla dosahovat hodnot v rozmezí 80 – 120%. Vyšších hodnot by mělo být dosahováno jen dočasně, v opačném případě se podnik stává nestabilním pro své věřitele a komerční banky. Po sloučení v roce 2011 jsou ukazatele příliš vysoké, protože cizí kapitál převažuje nad vlastním kapitálem.

Ukazatel úvěrového krytí stanovuje, kolikrát je podnik schopný splatit úroky ze zisku před zdaněním a úroky. Schopnost podniku splácet úroky ze zisku je v případě dosažení hodnoty 1, při které se však čistý zisk podniku rovná nule. V roce 2010 je na tom firma velmi dobře, má velké rezervy pro schopnost splácet své závazky. V dalších letech je na tom firma podstatně hůře, přesto je však hodnota nad 1 a firma je schopna krýt své závazky. V roce 2015 se firma dostala do záporných čísel, což značí, že firma ztrácí svoji schopnost pokrýt své závazky. Tento jev je způsoben vysokými náklady z důvodu stěhování výrobního provozu kol pro vysokozdvizné vozíky. V následujících letech by se toto číslo mělo zlepšovat, pokud nedojde opět k mimořádné události.

Graf 4.7 Ukazatelé zadluženosti



Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

4.2.4 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity ukazují jak je podnik schopen plnit své závazky. Dá se také říci, že likvidita stanovuje míru obtížnosti přeměny majetku podniku v hotové peníze. Následující tabulka zaznamenává vybrané hodnoty společnosti Maxion Wheels s r.o.:

Tab. 4.11 Ukazatelé likvidity

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná (X)	6,2	5,42	7,05	7,8	9,58	0,37
Okamžitá (X)	2,8	5,06	6,68	7,32	8,78	0,2
Pohotová (X)	0,04	0,02	0,04	0,02	0,01	0

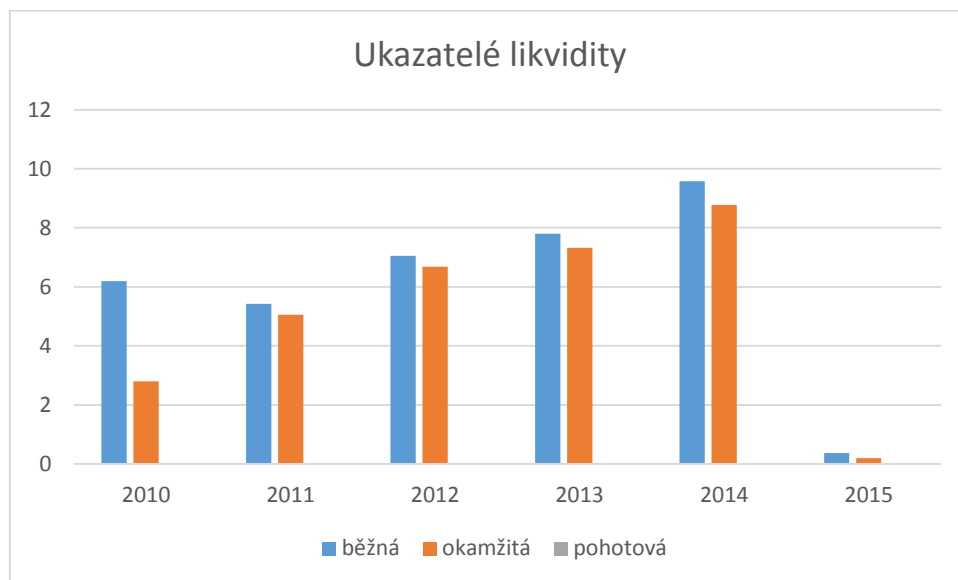
Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

Ukazatel běžné likvidity určuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Ideální hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Při menší hodnotě ukazatele se podnik musí spoléhat na prodej zásob, v opačném případě, kdy ukazatel dosahuje vyšší hodnoty, podnik sice může vykazovat vysokou platební schopnost, ale ve většině případů to ukazuje na neproduktivní využívání prostředků. Do roku 2015 je hodnota nad správnou mírou. Firma je sice v lepší platební schopnosti, ale nevyužívá vhodně své prostředky. V roce 2015 je likvidita naopak pod vhodnou mírou a je způsobena poklesem aktiv.

Ukazatel pohotové likvidity představuje ukazatel běžné likvidity očištěný o zásoby, které jsou nejméně likvidní položkou a pohledávky, které jsou nedobytné nebo jejichž návratnost je pochybná. Optimální hodnota ukazatele je v intervalu 1,0 – 1,5. Vyšší hodnota ukazatele je přijatelná spíše z pohledu věřitelů. Hodnoty jsou vysoké, z pohledu věřitelů je tento ukazatel velmi příznivý, avšak z pohledu firmy je nevyhovující.

Ukazatel okamžité likvidity stanovuje jakou část svých závazků je podnik schopen splatit ihned. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 - 0,5. Vyšší hodnota znázorňuje vyšší likviditu, zároveň má však podnik v držení příliš velkou hotovost. Hodnoty pod 0,2 nám ukazují, že podnik nedisponuje dostatečnými likvidními peněžními prostředky.

Graf 4.8 Ukazatelé likvidity



Zdroj: zpracováno dle účetních výdajů podniku

4.3 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí byla provedena samotná SWOT analýza.

Silné stránky

Závod Autokola společnosti Maxion Wheels, jejíž činnost spočívá ve výrobě ocelových kol pro automobilové společnosti, má velkou výhodu ve svém umístění na Ostravsku. Mzdové

náklady jsou zde menší než v západní Evropě, což je určitě nesporná výhoda. Česká republika má nižší mzdové náklady než státy Evropy, také leží v srdci Evropy, což je strategická pozice pro firmu. V České republice a především v Moravskoslezském kraji se nachází velké množství automobilových závodů, které také využívají výhod průměrné mzdy. Dovoz oceli také není příliš nákladný z důvodu sídla partnerů poblíž Ostravy. U zaměstnanců společnosti nedochází k fluktuaci a není potřeba školit stále nové zaměstnance. V Moravskoslezském kraji není problém najít nového zaměstnance, protože je zde nedostatek pracovních míst. Další výhoda spočívá v dostatečné kapacitě pro výrobu ocelových kol. Výrobní haly firmy Maxion Wheels mají dostačující kapacity k pokrytí výroby v případě navýšení produkce.

Know-how společnosti je také významnou silnou stránkou a řadí společnost Maxion Wheels na vysokou úroveň. Firma vlastní postupy a patenty k výrobě kol, které jim dávají značnou výhodu oproti konkurenci. Poslední silnou stránkou, kterou mohu zmínit, je nízká cena oceli, která je pro výrobu kol také velmi důležitá. Cena je nízká především díky krátké vzdálenosti producenta oceli, z toho důvodu klesají náklady na přepravu.

Slabé stránky

Největší slabinou společnosti Maxion Wheels je omezená specializace operátorů, ale vzhledem k důležitosti není tak vážná. Je to specifická pozice, které není dostatek na trhu práce. Zaškolení pracovníka je časově velmi náročné a pro firmu nákladné. Samotná práce je pro mnohé velmi nezábavná, nezáživná a neoblíbená. Společnost trpí příliš velkou spotřebou energie, náklady jsou příliš vysoké. Spotřeba energie tvoří pro firmu velmi podstatnou část nákladů. Vyjednávací síla je nízká a jako jedinou možnost vidím ve vlastní výrobě energie.

Společnost má také problém s tzv. běžci za nízkou cenou, kdy stakeholdeři se rozhodují podle ceny a ne zaručující kvality. Zásadní slabou stránkou je nevyužití VersaStyle project, který by mohl firmu posunout dále před konkurenci. Jedná se o nepravděpodobný tvar ocelového kola, jehož výroba a následný odbyt by společnosti přinesly větší tržby. Z hlediska důležitosti velkou slabinu představují příliš vysoké Change/Over časy. Hraje zde roli i lidský faktor, v průběhu výroby dochází k přenastavení zařízení podle typu kola, lidský faktor mívá problémy, dochází k prodlevám a prostojům mezi výrobou.

Příležitosti

Co se týče příležitostí, nelze jednoznačně určit tu nejdůležitější. Společnost může využít různé projekty na zpětné získávání energie. Vyplatilo by se financovat projekt solárních panelů,

kde lze využít také dotace od státu. Vhodnou příležitostí je robotizace, která by způsobila nárůst produktivity. Výhoda spočívá v tom, že by práce nebyla závislá na lidském faktoru. Díky robotizaci by se snížila míra slabých stránek, například Change/Over. Dále by nedocházelo ke ztrátám, ať už k finančním či časovým díky pochybení lidského faktoru. Další příležitostí je získat zákazníky (automobilky KIA, Hyundai, ŠKODA) pro VersaStyle project. Nabízí se zde také sdílení operátorů mezi 2 závody společnosti Maxion Wheels a určitá synergie mezi těmito závody. Nevýhodou v ocelovém závodu je nedostatek kompetentních operativních pracovníků. Jako velkou příležitou vidím přesun těchto pracovníků z jiných částí.

Hrozby

Největší hrozbu pro společnost představuje velký podíl na trhu (penetrace) ALU kol. Riziko představuje také stoupající cena oceli. Ocel představuje omezenou surovinu, což má za následek, že roste cena na trhu. Očekávaný vývoj je, že ceny stále porostou, což představuje velkou hrozbu pro společnost. Další hrozbou představuje zaměření pouze na automobilový průmysl. Tržby firmy jsou z podstatné části závislé na příjmu z automobilového průmyslu. Jejich zisky jsou přímo úměrné velikosti prodeje automobilek, které kola z Maxion Wheels odebírají.

Jednostranné zaměření firmy vidím také jako velkou hrozbu do budoucna. Poslední hrozbou, kterou mohu zmínit je měnový kurz mezi CZK a EUR. Růst české ekonomiky způsobuje růst české koruny a to způsobuje pokles zisku společnosti

Hodnocení jednotlivých faktorů bude realizováno následně přiřazenými body:

- u silných stránek bude použita stupnice 1-5 bodů, stupeň 1 prezentuje nejnižší spokojenost a stupeň 5 nejvyšší spokojenost
- u slabých stránek bude použita stupnice 1-5 bodů, stupeň 1 prezentuje nejnižší nespokojenost a stupeň 5 nejvyšší nespokojenost
- přiřazené váhy byly konzultovány s ředitelem závodu Autokola, který má přístup k informacím v podniku, součet vah musel být 100 bodů

Tabulka 4.4 Silné stránky

	Váha (součet 100 bodů)	Bodové hodnocení (1 až 5 bodů)	Hodnota
Dostatečná kapacita	5	4	20
Dobrá lokace	20	5	100
Nízké mzdové náklady	30	4	120
Nízká cena oceli	15	2	30
Know-how	20	4	80
Minimální fluktuace zaměstnanců	10	4	40
	100		390

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.5 Slabé stránky

	Váha (součet 100 bodů)	Bodové hodnocení (1 až 5 bodů)	Hodnota
Nevyužití VersaStyle	15	2	30
Vysoká spotřeba energie	20	1	20
Velmi mnoho běžců za nízkou cenou	15	2	30
Úzká specializace operátorů	10	3	30
Příliš vysoké Change/Over časy	40	1	40
	100		150

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.6 Příležitosti

	Váha (součet 100 bodů)	Bodové hodnocení (1 až 5 bodů)	Hodnota
Robotizace	25	4	100
Auto a ALU synergie	20	4	80
Sdílení operátorů mezi AUTO a ALU	20	4	80
VersaStyle pro KIA, Hyundai, Škoda	10	3	30
Zpětné získávání energie	25	5	125
	100		415

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.7 Hrozby

	Váha (součet 100 bodů)	Bodové hodnocení (1 až 5 bodů)	Hodnota
Velký podíl ALU kol na trhu	35	5	175
Stoupající cena oceli	25	3	75
Omezené zaměření na aut. Průmysl	20	3	60
Kurz CZK/EUR	20	4	80
			390

Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení analýz, náměty a doporučení

V prvním kroku byly provedeny vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýza. Ve vnějším prostředí se pro určení makrookolí použila metoda PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil pro mikrookolí.

5.1 Vyhodnocení PESTLE analýzy

Provedením této analýzy byly ve společnosti definovány faktory, které firmu ovlivňují z hlediska makroprostředí. Jednalo se o faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické.

Z analýzy je zřejmé, že podnik v největší míře ovlivňují ekonomické, technologické a sociální faktory. Z ekonomických faktorů se jedná hlavně o vývoj směnného kurzu, protože odbyt společnosti je právě v měně EUR. Společnosti nevyhovuje posílení CZK.

Technologické faktory společnost ovlivňují už jen tím, v jakém odvětví podniká. Automobilový průmysl se neustále vyvíjí, je obklopen neustálými technickými a technologickými změnami, kterými se musí společnost přizpůsobovat. Společnost musí neustále tyto změny sledovat, aby byly schopny ostatním společností v odvětví konkurovat.

Sociální faktory ovlivňují společnost hlavně makroekonomickými charakteristikami trhu práce, především mírou nezaměstnanosti a průměrnou výší měsíční mzdy. Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je vyšší v porovnání s průměrem České republiky. Tato skutečnost sice dává větší možnost získat kvalitního zaměstnance, zároveň ale může mít negativní dopad z hlediska dlouhodobé nezaměstnanosti případného uchazeče o práci.

V ČR dochází ke kolísání HDP, které je způsobeno ekonomickou krizí z roku 2008. Klesá spotřeba, dochází k zdražování. Hrozbou v politickém sektoru jsou neustálé změny v zákonech o podnikání. Nynější vládní koalice vytváří pro podnikatele značně nepříznivé prostředí. Letošní novinkou je podávání hlášení DPH a také elektronická evidence tržeb, která má omezit daňové úniky.

5.2 Vyhodnocení Porterova modelu 5 konkurenčních sil

Po analýze Porterova modelu 5 konkurenčních sil bylo zjištěno, že společnost Maxion Wheels má silnou pozici na trhu, je největším distributorem ocelových kol, a z důvodu vysokých počátečních investic se nepočítá se vstupem nového konkurenta do odvětví. Avšak

Maxion Wheels má zde hodně prostoru pro zlepšení. Firma se na trhu nepotýká s velkými problémy. V této analýze nebyly nalezeny závažné problémy.

5.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Z výsledků SWOT analýzy jsem došel k závěru, že se podnik nachází v kvadrantu využití silné stránky ve prospěch příležitostí. Společnost si zakládá na svém know-how, na dobré lokaci na Ostravsku a na věrnosti (nízké fluktuaci) svých zaměstnanců. Díky nízké fluktuaci má společnost k dispozici zaměstnance, které není třeba zaučovat novým procesům.

Slabé stránky podniku jsou v oblasti samotné výroby ocelových kol. Dochází k příliš velkým change/over časům, produktivita je nižší, vznikají delší prostoje při přenastavení výrobní stroje na výrobu jiného typu kola. Slabinou je také nevyužití VersaStyle project, která by zlepšila tržby společnosti a posunula by společnost před konkurenci. Společnost má také velké náklady při spotřebě energie.

Společnost by měla eliminovat své slabé stránky a využívat své silné na základě příležitostí jako je robotizace, která by zvýšila produktivitu práce, práce by nebyla závislá na lidském faktoru. Další možnost vidím ve spolupráci mezi ALU závodem a využití jejich operativních pracovníků. Společnosti se nabízí investovat do projektů na zpětné získávání energie pomocí např. solárních panelů.

Mezi největší hrozbu patří rostoucí podíl ALU kol na trhu. Zde může společnost bojovat pomocí udržení kvality svých produktů, využitím VersaStyle project. Cena oceli podle předpokladů bude v budoucnu stoupat a společnost musí přesně stanovit své strategické záměry, aby nezaostávala před konkurencí.

5.4 Vyhodnocení finanční analýzy

Z finanční analýzy bylo zjištěno, že firma má dobré zázemí, má dostatek aktiv ke zhodnocení, které nevyužívá. Jednotliví ukazatelé se pohybují v obvyklé normě, společnost před koncem roku 2015 splatila miliardový úvěr, který společnost zatěžoval. Z dlouhodobého hlediska je firma zisková, ale její produkty stagnují. Nevychází se nové produkty ani neinovují staré. Od roku 2014 klesají tržby společnosti a je tedy důležité, aby tento trend v budoucnu již nepokračoval.

5.5 Náměty a doporučení

Při analýze makrookolí metodou PESTLE se došlo k zjištění, že společnost má více hrozeb než příležitostí. Společnost by se měla zaměřit na hrozbu neustálého zvyšování hodnoty české koruny. Zisk společnosti je výraznou mírou ovlivněn hodnotou české koruny, z důvodu že firma za své produkty dostává peníze v eurech, následně je směňuje na koruny. Doporučujeme, aby se firma pokusila větší část svých závazků platit přímo v eurech a nesměňovat tak velký obnos peněz.

Největší hrozbu v PESTLE analýze byla nalezena v oblasti technologií. Společnost neinvestuje do nových technologií, následně bylo pro firmu navrženo vhodné doporučení:

Jako první je nutné investovat kapitál do nových technologií a inovací výrobků, firma by měla své zástupce posílat na veletrhy technologie, kde by se seznámili s novými technologickými trendy. Nejde jen o inovaci výrobků ale také strojů.

Co se týče vzhledové stránky, společnost by měla zkoušet netypické moderní tvary. Pro tyto problémy by bylo vhodné vytvořit výzkumné středisko, které by se zabývalo designem, kvalitou výrobků, rozvojem strojů, zrychlením pracovních postupů. Firma by měla uvést na trh nový produkt, který by se alespoň nějakým způsobem odlišoval od konkurence. Maxion Wheels musí na trhu ocelových kol neustále monitorovat nové technologie. Díky tomu pak může zlepšovat své produkty, upevňovat si pozici na trhu a zvyšovat zisk a být konkurenceschopnější. Záleží na společnosti, kolik bude ochotna investovat do těchto technologií, může se jednat o částky v řádech deseti tisíc nebo také několika milionů.

Z výsledků finanční analýzy bylo zjištěno, že firma disponuje nevyužitými finančními prostředky. Tyto prostředky by se daly použít k najmutí pracovníka či firmy pro finanční investice. Část ze svých prostředků, by mohla firma investovat do marketingu. Firma musí najmout jednoho či více operativních pracovníků. Tento pracovník musí odpovídat požadavkům firmy, pokud by firma nemohla takového pracovníka najít po delší dobu. Je nutné tohoto pracovníka vyškolit, ať už z vlastních zdrojů či cizích. Musí ho dostatečně motivovat a udržet si ho v podniku na delší časové období. Předpokládané náklady na jednoho operativního pracovníka jsou 40 000 Kč (mzda) + náklady assessment centre + dodatečné náklady na další zaškolení.

Z provedené SWOT analýzy se zjistily tyto nedostatky: ve firmě vznikají velké prostoje při změně produkce (typu výrobku). Tyto prostoje značně ovlivňují výsledky a jsou pro firmu relevantní. Jako opatření by bylo vhodné lépe zaškolit pracovníky, aby jim změna nastavení

netrvala tak dlouho a také se snažit vynalézt postupy, které by tento čas zkracovaly (pomocné nástroje, zjednodušení nastavení). Náklady by neměly být vysoké, představují hlavně vyčleněný čas na zaškolení, popřípadě přemístění zařízení. Příležitostí je také robotizace, která by eliminovala chyby lidského faktoru.

Dalším problémem jsou vysoké náklady vynaložené na energii. Náklady na energii jsou pro firmu nesmírně důležité. Z hlediska neustálé růstu cen energie je potřeba zabezpečit veškerá úsporná opatření pro úsporu energie. I přechod k jiným alternativním distributorům energie znamená úsporu nanejvýš jen pár tisíc korun ročně. Energie se totiž skládá, nejen z proměnné nebo variabilní části energetické společnosti a také z pevné části stanovené státem, proto se ceny tolik neliší. Jako možnost řešení této situace je vybudování vlastní solární elektrárny. Sluneční energie je obnovitelný zdroj, který má dlouhodobý potenciál bez negativních vedlejších následků. Výhodou je i získání dotací. Dodávka této energie je vždy spolehlivý zdroj. Nespotřebovanou energii může společnost prodávat dále, díky tomu může získat „zelený bonus“. Předpokládaná investice do solárního zařízení by činila 700 000 Kč. S návratností této investice se počítá do 8 let.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě analýz zhodnotit aktuální stav podniku a navrhnout případné kroky, které umožní její rozvoj. Praktická část byla provedena na základě teoretických východisek popsaných v první části. Pro analýzu makrookolí byla vybrána PESTLE analýza, která charakterizuje faktory z 6 oblastí, politicko-legislativní, ekonomické, sociální, a technologické. Analýza mikrookolí byla provedena podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který popisuje konkurenční okolí, mezi které patří odběratelé, dodavatelé, substituty, konkurence a potenciální konkurence. Pro analýzu vnitřního prostředí byla vybrána finanční analýza, která nám ukázala finanční situaci podniku. Na závěr byla provedena SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky a možné příležitosti a hrozby pro podnik.

Z výstupů provedených analýz se dospělo k závěru, že společnost Maxion Wheels s.r.o. má velmi silnou pozici na trhu ocelových kol. Klíčové je strategické umístění ve střední Evropě, které dává společnosti značnou výhodu oproti konkurenci. Společnost má stálé odběratele, se kterými má dobré vztahy a má dobré vedení.

Nebylo snadné firmu hodnotit, data jsou utajené před veřejností. Firma je velká a má širokou organizační strukturu. Důslednou strategickou analýzou byly odhaleny také určité nedostatky hlavně v technologiích, produkčních časech, držení aktiv, nedostatku operativních zaměstnanců a vysokých energetických nákladech.

Pro odstranění těchto nedostatků bylo navrženo několik vhodných opatření, které se doporučuje firmě provést. Opatřeními by se měla firma zabývat co nejdříve, protože díky nim může jen získat. Zavedením těchto opatření by mělo mít za následek eliminování problémů, zlepšení konkurenceschopnosti firmy, vytvoření větší stability podniku, zvýšení produktivity.

Firma má zaběhlý systém a je celkově na vysoké úrovni. Společnost by se měla zaměřit na strategii inovace a rozvoje nového výrobku a díky zvoleným opatřením se může ještě vylepšit. Vybranými opatřeními byl cíl diplomové práce splněn a nyní záleží pouze na firmě, jak se k daným návrhům postaví a zda je ve firmě určitým způsobem aplikuje.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

1. BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
2. ČVANČAROVÁ, Z. a kol. *Podniková ekonomika B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 262 s. ISBN 9798-80-248-1422-3.
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 108 s. ISBN 80-85253-25-0.
4. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
6. MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 978-142-2160-596.
7. MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252s. ISBN 978-80-247-1911-5.
8. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
9. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
10. SLÁVIK, Š. *Štrategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2005. 285s. ISBN 80-88848-41-5.
11. SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1
12. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
13. ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
14. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1999. 324s. ISBN 80-86119-21-1.

15. VYKYPĚL, O.; KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
16. ZUZÁK, R.: *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

7S Model Presentation. *The 7S model*. [online]. [cit. 18. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.presentation-process.com/7s-model.html#.VtWx0PnhBD8>

AKTUÁLNĚ.CZ. *Velký přehled změn v roce 2016*. [online]. [cit. 3. 1. 2016]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/zmeny-od-roku-2016-prehled/r~321a60aea95a11e5b745002590604f2e/>

ČSÚ. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. [cit. 1. 4. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

FOCUS ON TRAINING. *What is Pestle analysis*. [online]. [cit. 15. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.focus-on-training.co.uk/business-analysis-resources/what-is-pestle-analysis/>

KURZY. *Statistický graf kurz euro/ česká koruna*. [online]. [cit. 15. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-6.4.2010>

POZÉŘI.CZ. *Vyplatí se ALU kola?* [online]. [cit. 21. 1. 2011]. Dostupné z: <http://www.pozeri.cz/vyplati-se-alu-kola.html>

PROJECT SMART. *SWOT analysis*. [online]. [cit. 18. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/swot-analysis.php>

STRATEG.CZ. *Strategická a situační analýza*. [online]. [cit. 27. 2. 2015]. Dostupné z: http://strateg.cz/Strategicka_analyza.html

ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj daňových sazeb*. [online]. [cit. 10. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/>

Další zdroje

Interní materiály podniku

Účetní výkazy podniku

Seznam zkratek

a.s. - akciová společnost

CZK - česká koruna

ČNB - Česká národní banka

ČSÚ - Český statistický úřad

DPH - daň z přidané hodnoty

EUR - euro

HDP - hrubý domácí produkt

NHKG - Nová huť Klementa Gottwalda

OEM - Original Equipment Manufacturer

ROA - rentabilita aktiv

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

ROS - rentabilita tržeb

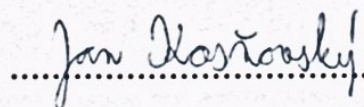
s.r.o. - Společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2016



Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Umístění společnosti Maxion Wheels s.r.o. v ČR

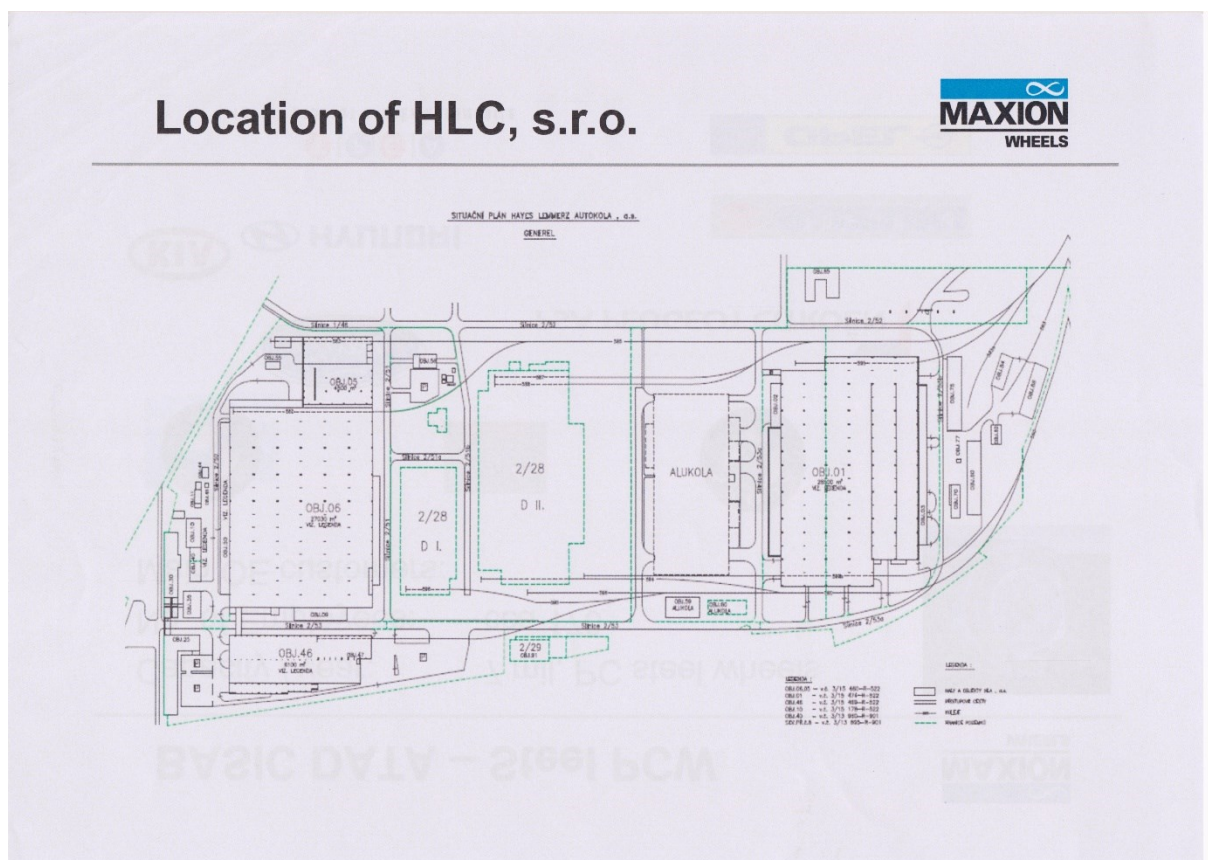
Příloha č. 2: Situační plán výrobní haly

Příloha č. 1: Umístění společnosti Maxion Wheels s.r.o. v ČR



Zdroj: interní zdroj společnosti Maxion Wheels

Příloha č. 2: Situační plán výrobní haly



Zdroj: interní zdroj společnosti Maxion Wheels